ESTIMATES

Privy Council Office

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-58
ISBN 0-660-62543-1

105-00932/

Privy Council Office

2004-2005 Estimates

Report on Plans and Priorities

The Right Honourable Paul Martin
Prime Minister of Canada

Table of Contents

I Prime Minister's Message and Management Representation Statement 1
A. Prime Minister's Message 1
B. Management Representation 2
II Raison d'être 3
A. Our Mission 3
B. Our Values 3
C. Our Role 3
D. Benefits to Canadians 7
III Planning Overview 9
A. Challenges and Risks 9
B. Stakeholders and Strategic Relationships 11
IV Plans and Priorities by Strategic Outcome 12
A. Strategic Outcome 1—Central Decision-Making Mechanisms 13
B. Strategic Outcome 2—Independent Research & Inquiries 23
V Organization 30
A. Accountability 30
B. Resources by Strategic Outcome and Business Line 41
C. Departmental Planned Spending 41
Annexes 44
Other Information 47

I Prime Minister's Message and Management Representation Statement

A. Prime Minister's Message

In the February 2004 Speech from the Throne, the Government proposed an ambitious agenda to set our country on a path where Canadians together will achieve their goals and aspirations for the 21st century.

Canadians want a country with strong social foundations, where all people are treated with dignity, where they are given a hand where needed, where no one is left behind. We want a strong economy, with well-paying and meaningful jobs; an economy that is ready to reap the benefits of technological innovation; and based on a solid fiscal foundation.

Canadians want a country that has an influential role in the world: one where we speak with our own voice, pursuing our interests effectively while bringing our distinctive Canadian values to address the many issues affecting global affairs.

Canadians also want a government they can believe in and one they can trust. The government has an urgent duty to re-engage citizens in Canada's political life. We must make Parliament work better. And we must have a government that has greater transparency, demonstrates the highest ethical standards, and achieves strong financial accountability.

I am pleased to present the *2004-2005 Report on Plans and Priorities for the Privy Council Office* (PCO). PCO plays a critical role in helping to shape and implement the Government agenda. This Report on Plans and Priorities identifies how PCO will help the Government achieve the goals for the country in the coming years.

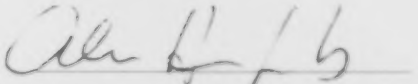
B. Management Representation

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Privy Council Office.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*. To the best of my knowledge, the information in this document:

- Accurately portrays the organization's plans and priorities.
- Is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat regarding planned spending information.
- Is comprehensive and accurate; and
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Alex Himelfarb
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet
August 2004

II Raison d'être

A. Our Mission

Our mission is to serve Canada and Canadians by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister, Ministers within the Prime Minister's portfolio, and Cabinet.

B. Our Values

- We recognize the special need of the Prime Minister and Ministers within the Prime Minister's portfolio for timely advice and support.
- We dedicate ourselves to our work and to the effective functioning of government.
- We believe that integrity, judgment and discretion are essential to achieving our mission.
- We believe that people are the strength of the Privy Council Office (PCO).

C. Our Role

The key roles played by the PCO Program are to:

- Provide professional, non-partisan advice to the Prime Minister, other PCO Ministers and Cabinet, on questions of national and international importance.
- Manage the cabinet decision-making system—Challenge and coordinate departmental policy proposals, conduct policy analysis, and provide secretariat services to Cabinet committees.
- Articulate and support the Government agenda, and collaborate with other federal departments, other governments and external stakeholders to help implement this Agenda.
- Help foster a strong Public Service for the 21st century, one that is values-based, high performing and accountable.

- Research medium-term policy issues of importance to Canada—This is a responsibility of all of PCO policy analysis functions, and a particular focus of the Policy Research Initiative (PRI).

- Conduct commissions of inquiry, on matters associated with good governance of Canada.

Each of these roles is further described below.

1. Provide professional, non-partisan advice to the Prime Minister, other PCO Ministers and Cabinet, on questions of national and international importance

PCO advises the Prime Minister and supports the operation of Cabinet on questions of national and international importance, government-wide priorities and a broad range of issues relating to the management of the federation. As such, PCO develops policy analysis to the complex emerging issues that prevail today and for the strategic challenges and choices ahead for Canada.

This advice relates to the overall conduct of government business, including the strategic handling of major issues and subjects that are of particular interest to the Prime Minister, government-wide planning, the machinery of government, the management of federal-provincial-territorial relations and issues and the Government's legislative program. Advice is provided in such key policy areas as health, the economy, security, social development, environment, international relations, cities and communities, science, the Canadian federation, official languages policy and Aboriginal policy.

In summary, key activities include:

- **Provide advice on the Government organization and machinery of government**, for example, the roles and responsibilities of Ministers, the structure and functioning of the government and Cabinet decision-making system, and relations of the Government with Parliament and the Crown.
- **Conduct policy analysis** on contemplated policies and priorities.
- **Provide advice and support regarding federal-provincial-territorial relations**, including the evolution of federalism within Canada, fiscal arrangements, constitutional and legal issues, aboriginal affairs, and official languages.
- **Carry out issues management**, helping Ministers to coordinate a response to issues that arise.

2. Manage the Cabinet decision-making system

The value created by PCO is derived from its role in supporting the Prime Minister, who is ultimately responsible for structuring and managing the Cabinet decision-making

process, and who leads the process of setting the general directions of government policy. In its support of Cabinet, PCO facilitates the effectiveness of decision-making, supports the process through which the values and priorities of Canadians are translated into decisions and their subsequent communication, and aims to produce the highest quality analysis of policy proposals. To help in policy development, PCO serves as a professional source of non-partisan advice and helps to integrate perspectives and views across government. In order for PCO to respond to the demands placed on it by the Prime Minister and Cabinet, it demonstrates flexibility in the management of its own organization.

As part of this role, PCO provides an important challenge function to departmental policy proposals. Ministers identify and propose priorities and initiatives on the basis of their portfolio and other responsibilities, supported through the expertise and activities of specialized line organizations. PCO works closely with the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat to ensure that policy proposals are presented within the context of the government's overall agenda and other priorities and that the full resource implications are set out. PCO helps provide coordination among the full range of government organizations that are essential to the successful design and implementation of government policy. This coordination also helps ensure that new proposals complement existing policies and that they are consistent with the Government's overall objectives.

Key activities include:

- **Challenge departmental proposals** in advance of Cabinet Committee discussions to ensure that the analyses are complete, the appropriate consultations have been carried out, and they advance the Government's overall priorities.
- **Provide secretariat support to Cabinet Committees**, including preparing agendas, recording formal decisions of Cabinet, preparing minutes and acting as the official custodian of Cabinet Papers, and ensuring follow-up.
- **Support Cabinet discussions** of the Government agenda, policies and regulatory proposals by providing analysis and advice to Ministers and ensuring that proposals are well vetted before they are considered.

3. Articulate and support the Government agenda

PCO plays an important and unique role by bringing a "whole-of-government" approach to policy development and issues management, and collaborates with other federal departments, provincial and territorial governments, the private and voluntary sectors, and other domestic and international stakeholders to help implement the Government agenda. PCO helps the Government to move quickly from policy development to decision-making to implementation, while maintaining a high quality and coherence to

the overall Agenda. A key concern is to provide an opportunity for stakeholders representing the diverse needs of Canadians to provide input into the policy development process. Key activities include:

- **Government-wide planning**—Assisting the Government in defining its objectives and priorities, overseeing the development of policies, and providing strategic policy advice and analysis on the economic and financial aspects of major policy files. Particular attention is paid to the Speech from the Throne and the Budget.
- **Collaborate with external stakeholders on policy development/ implementation**—So that stakeholders can be effectively integrated into the policy development and implementation processes.
- **Coordinate government-wide communications**.

4. Help foster a strong Public Service for the 21st century

The Clerk, as Head of the Public Service, is responsible for the quality of expert, professional and non-partisan advice and service provided by the Public Service to the Prime Minister and the Cabinet, and has a key role to support the Prime Minister in building a strong and competent Public Service. PCO works closely with other central agencies to foster Public Service modernization to continuously improve human resource management policies and services, and has specific responsibilities for the effective recruitment and management of senior personnel. The Clerk delivers key messages to the Public Service and produces the *Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. Key activities include:

- **Support the Governor-in-Council appointment process**, including advice on governance regimes and the establishment and administration of policies and services that promote high quality appointments.
- **Compensation and classification**, including establishing policies that facilitate recruitment and retention of senior personnel.
- **Leadership development**, including identifying future Public Service leadership needs and ensuring the development of senior public servants.
- **Advance the Government's Public Service management agenda**, by providing advice and working with other central agencies on human resources management issues such as human resources modernization, diversity, official languages, labour relations, and recognition programs.

5. Research medium-term policy issues of importance to Canada

The federal government requires the development and maintenance of a strong policy knowledge base and policy development capacity in order to respond to the increasingly complex longer-term policy issues facing Canada and Canadians.

The Policy Research Initiative (PRI) was created in 1996 in order to help the government effectively carry out this role. PRI's role is focused on the horizontal management of medium-term policy research issues facing Canada. This includes deepening, collecting and integrating research on emerging horizontal issues that are highly relevant to the government's medium-term policy agenda, and to ensuring that this knowledge is effectively transferred to policy-makers throughout the government.

Key activities associated with this policy research include:

- Assess the broad trends and pressures facing Canada, identify key medium-term policy issues for in-depth research, and conduct the required policy research projects. The main projects currently underway are: Population Aging and Life-Course Flexibility; New Approaches for Addressing Poverty and Exclusion; Social Capital as a Public Policy Tool; North American Linkages; and, Sustainable Development. These research projects are carried out in close collaboration with departments.

- Transfer the results of the knowledge that is created to policy-makers throughout government. The PRI delivers a variety of regional and national, multi-disciplinary, policy research conferences and seminars, and issues a number of publications such as Horizons as well as post-conference reports.

6. Conduct commissions of inquiry

The Governor-in-Council may, under the *Inquiries Act*, establish commissions of inquiry concerning any matters associated with good governance of Canada. During 2004-05, three commissions are active: Indian Specific Claims Commission; the Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar (Arar Inquiry); and, the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities (Sponsorship Inquiry).

D. Benefits to Canadians

In summary, the key benefits for Canadians derived from the work of PCO include:

- A clearly articulated agenda of the Government.

- A coordinated response to emerging issues, provided in a timely manner.

- Effective and efficient operation of Government.

- High quality and consistent policy advice.
- High professional and ethical standards of federal Public Service.
- Increased knowledge and information on emerging horizontal policy issues, and the effective transfer of this knowledge to policy-makers.
- Recommendations on subjects of concern to Canadians are provided to the Government by independent commissions of inquiry.

More information on the Privy Council Office can be found at the PCO Web site: www.pco-bcp.gc.ca

III Planning Overview

The Privy Council Office is exclusively funded through operating expenditures.

A. Challenges and Risks

PCO's planning environment is influenced in large part by the issues facing Canada and the Government. In addition, as an institution, PCO faces a number of challenges and risks in supporting the effective and efficient operation of government and the implementation of a coherent Government agenda. PCO has undertaken some preliminary work to identify and assess potential risks in terms of the likelihood each will occur, the potential impacts and potential mitigation measures. This work will continue in 2004-2005. A summary of our challenges and risks follows.

1. Increasing complexity of issues

The government's policy agenda is complex, and, as outlined later in this document, includes such issues as health care, national security, economic growth and innovation, international affairs, and the Canadian federation. In order for PCO to contribute to the development of appropriate policy responses, we must promote increased integration within the federal government community, and enhance the networks involving the federal government, other levels of government and other stakeholders.

2. Constantly changing environment

A constantly changing environment, which includes the emergence of new issues (e.g., SARS, West Nile virus) as well as the continuation of many longer-term issues (e.g., terrorism, health care, climate change), places considerable pressure on PCO to stay abreast of all of these issues and to coordinate rapid government-wide responses. In addition, PCO must be able to quickly adapt its own organization structure in response to periodic announcements by the Prime Minister regarding changes to Cabinet and overall government structure.

The emergence of issues requires prompt access to the appropriate policy expertise within the federal system and an ability to quickly mobilize this expertise to provide highly responsive advice to decision-makers. This requires a strong capability within PCO to identify emerging issues and threats, and necessitates strong networks with all of the key stakeholders.

3. Increased public expectations for public accountability of resources

Increased public expectations exist for accountability and efficient use of public resources, greater transparency, and ethical decision-making. To meet the public's expectation for government to be efficient, resource allocations need to be tightly linked to changing government policy priorities.

4. Maintaining the credibility of PCO as a non-partisan advisor

Given its close relationship with the Government, PCO must be careful to ensure that its policy advice remains objective, accurate, reliable, relevant, comprehensive (including options), informed by many perspectives, and not influenced by partisan interests.

5. Providing an opportunity for stakeholders to provide input into the Government agenda

In developing the Government agenda, it is important to reflect the diverse needs of stakeholders, the changing face of the country in terms of shifting demographic trends, increased diversity, aging and urbanization, and shifts in the values and priorities of Canadians. The Government agenda also needs to reflect the particular challenges faced by groups within Canadian society, such as Aboriginal people and official language minority communities. This requires maintaining open communications with stakeholders, sharing information, establishing networks and other consultative mechanisms, and providing stakeholders an opportunity to provide input into the development and implementation of the Government agenda. Specific examples of ongoing initiatives that relate to this challenge are democratic reform and electoral reform.

6. Maintaining continuity of policy expertise and analytical capability

Given the desire to obtain the latest thinking on the policy issues of the day and to attract well known and credible policy experts with specific subject matter expertise, there tends to be frequent movement of staff both in and out of the PCO organization. Although PCO has little difficulty in attracting staff with extensive policy expertise and experience in subject matter areas, this movement of staff presents a certain risk for PCO in retaining corporate memory and maintaining continuity in the policy development process. The organization needs to ensure it has a process in place for succession planning in order to maintain continuity of policy expertise. Also, strong capabilities are required in information, records and library management in order to ensure that the necessary corporate records and information resources are accessible throughout PCO.

7. Challenge of internal management of PCO

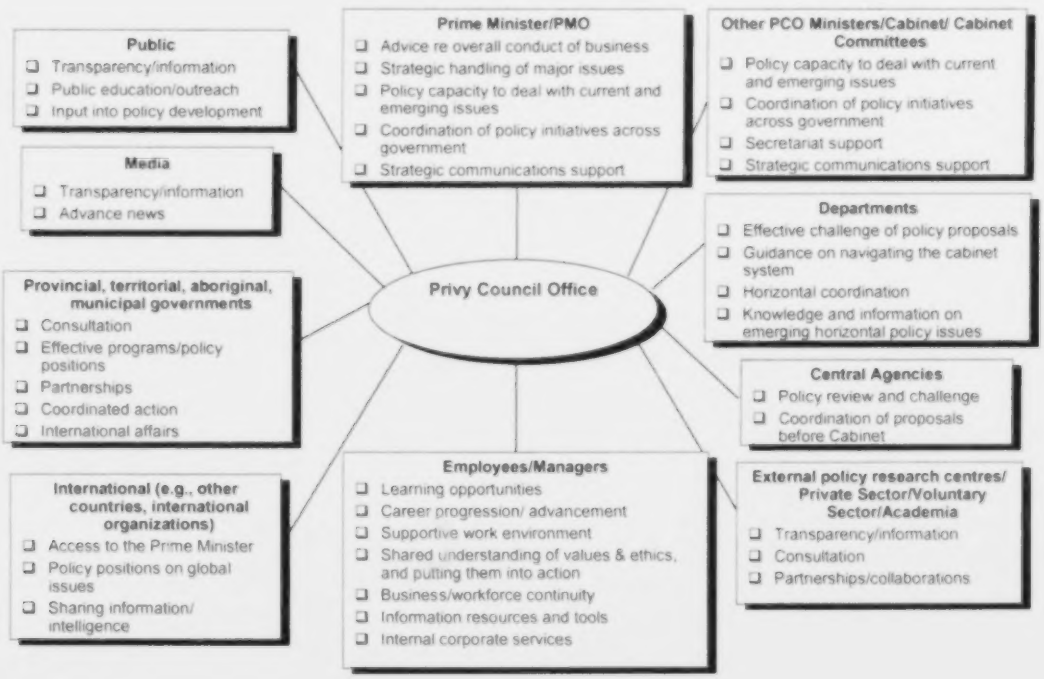
Maintaining work-life balance in a high pressure and fast-paced environment is an ongoing struggle for all PCO employees. A particular challenge for managers is to find the time to attend to their internal management responsibilities (e.g., managing their budgets, developing their staff, and finding time for their own learning and development) while focusing on their day-to-day line responsibilities. PCO must also abide by the commitments made by the Clerk in his *Eleventh Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, which calls for all government departments to give priority to such government-wide initiatives as modern comptrollership, learning, diversity,

official languages and human resources management. PCO's Corporate Services plays a major role in helping the organization implement these various management initiatives.

B. Stakeholders and Strategic Relationships

In order to contribute to the effective operation of the government, PCO must interface with a wide range of internal and external stakeholders. These stakeholders are listed in Figure 1, which also identifies their expectations vis-à-vis PCO.

Figure 1—Stakeholders and Their Expectations vis-à-vis PCO



IV Plans and Priorities by Strategic Outcome

For FY 2004-2005, the activities of PCO are organized into two strategic outcomes. The **first strategic outcome** constitutes the core of the Privy Council's mandate:

Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government

Activities within the **second strategic outcome** are carried out at "arms-length" from PCO, and for fiscal year 2004-05, include the Policy Research Initiative (PRI), and three commissions—Indian Specific Claims Commission, Arar Inquiry, and the Sponsorship Inquiry.

Subjects that need investigation or further study are handled independently from the Government

Ultimately, PCO's achievement of these two strategic outcomes will contribute to the achievement of the overall outcomes of the Government of Canada, as outlined in *Canada's Performance Report*. These include "sound management of federal resources," and "an informed and engaged Canadian Public." (Further information on the Canada performance report can be found at: http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_e.asp .)

In 2004-05, PCO will focus on several priorities within each strategic outcome, as shown in Table 1. These are described in the following pages.

Table 1—Priorities by Strategic Outcome, and Associated Resources

Strategic Outcomes	Associated Resources ($,000)	Priorities	Type of Priority (new or ongoing)
Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government	$171,838	a) Focus on key policy areas	Ongoing
		b) Effective management of government	Ongoing
		c) Foster horizontal collaboration	Ongoing
		d) Strengthen policy capacity	Ongoing
		e) Strengthen internal management practices	Ongoing
Subjects that need investigation or further study are handled independently from the Government	$9,981	a) Lead horizontal research projects in support of medium-term policy agenda	Ongoing
		b) Provide infrastructure to support horizontal research collaboration	Ongoing
		c) Strengthen federal government's policy research capacity	Ongoing
		d) Conduct arm's-length commissions of inquiry on matters associated with the good government of Canada	Ongoing

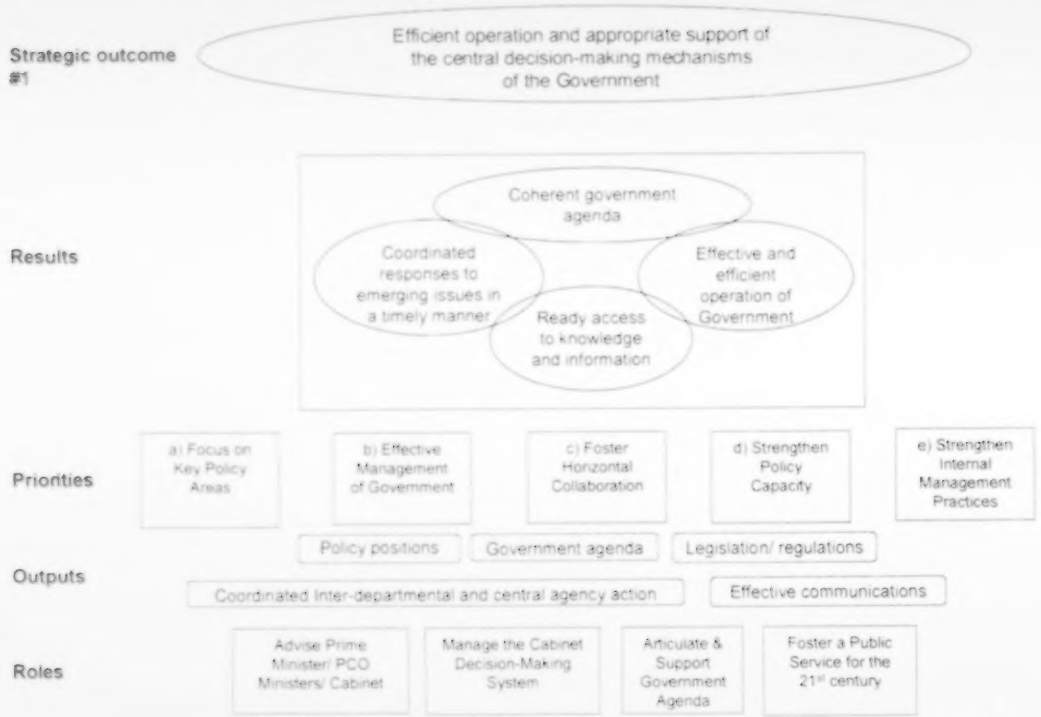
A. Strategic Outcome 1—Central Decision-Making Mechanisms

The added value of PCO is demonstrated by: its contribution to the efficient and effective management of the Cabinet decision-making process; its provision of high quality and consistent policy advice; and, coordinating government responses to emerging issues in a timely manner. Achieving these results contributes to the implementation of a coherent government policy agenda.

Internally, PCO must keep a workforce that is knowledgeable and motivated, and provide its people access to state of the art policy tools and information. It must also ensure sound stewardship of its resources as part of its accountability to the public.

The logic model for strategic outcome #1 is shown in Figure 2.

Figure 2—Logic Model for Strategic Outcome #1


Strategic outcome #1
Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government
Results
Coherent government agenda
Coordinated responses to emerging issues in a timely manner
Effective and efficient operation of Government
Ready access to knowledge and information
Priorities
a) Focus on Key Policy Areas
b) Effective Management of Government
c) Foster Horizontal Collaboration
d) Strengthen Policy Capacity
e) Strengthen Internal Management Practices
Outputs
Policy positions
Government agenda
Legislation/ regulations
Coordinated inter-departmental and central agency action
Effective communications
Roles
Advise Prime Minister/ PCO Ministers/ Cabinet
Manage the Cabinet Decision-Making System
Articulate & Support Government Agenda
Foster a Public Service for the 21st century

The following pages outline our key priorities, followed by a summary of how we will measure our performance.

1. Key Priorities

In 2004-05, the key priorities of PCO will be the following:

a) **Focus on key policy areas**—Continue to conduct policy analysis and coordinate the development of government solutions to the major policy issues facing Canada. The specific initiatives of each priority area will, of course, depend on the Government agenda.

b) **Effective management of government**—PCO will continue to be involved in initiatives related to the Cabinet process, democratic reform, Ministerial/Deputy Minister accountability and Public Service modernization.

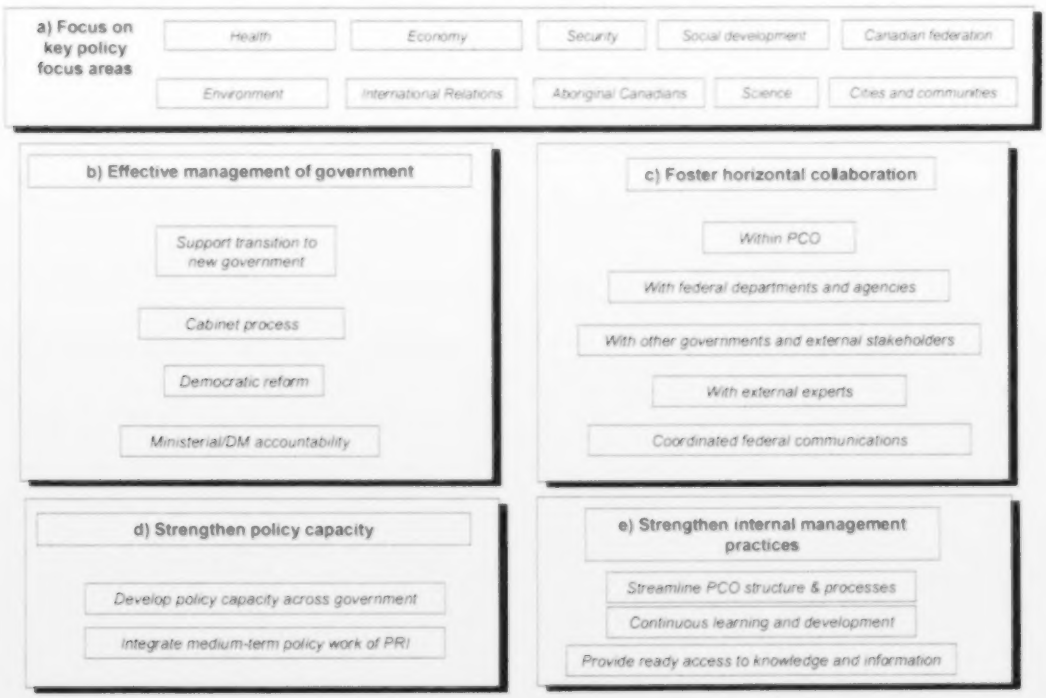
c) **Foster horizontal collaboration**—PCO must pursue innovative strategies to strengthen horizontal collaboration within PCO, with federal departments and agencies, with other governments and external stakeholders, as well as the coordination of federal communications.

d) **Strengthen policy capacity**—PCO will continue to strengthen its overall policy development capacity, for example, by better integrating the medium-term policy work of the Policy Research Initiative and succession planning to ensure continuity of policy expertise.

e) **Strengthen internal management practices**—Key focus areas will be streamlining PCO structure and processes as part of the organizing to support Cabinet, continuous learning and development, and providing PCO managers with ready access to knowledge and information.

Each priority is outlined in turn below, focusing on the key plans that will be implemented.

Figure 3—Summary of Key Priorities



a) Focus on key policy areas

PCO will continue to work with departments and agencies to ensure policy analysis and solutions are developed to address the complex issues that continue to face Canadians. Major policy focus areas include:

- **Health**—Working with provincial and territorial partners on the necessary reforms and long-term sustainability of the health system to ensure that every Canadian has timely access to quality care.

- **Economy**—Maintaining a sound macroeconomic environment, based on sound fiscal prudence; ensuring that Canada is a world leader in developing the path-breaking technologies of the 21st century; and helping Canadian exporters to build closer economic ties with the emerging major economies of the world.

- **Security**—Supporting the Prime Minister in his ultimate responsibility for the security and integrity of Canada and related intelligence matters. The major roles of PCO are to coordinate Canada's intelligence community activities and to produce intelligence assessments for senior officials within the government. PCO plays a lead role in coordinating the building of Canada's integrated security system. In April 2004, PCO wrote and published Canada's first ever comprehensive statement of its National Security Policy.

- **Social Development**—Strengthening Canada's social foundations by, for example, improving conditions for Canada's aboriginal people, ensuring that seniors can actively participate in their communities, supporting people with disabilities, helping families and caregivers, supporting the social economy, and supporting the work of the millions of Canadians who work in our important volunteer sector.

- **Canadian federation**—Addressing such ongoing policy questions as the state of the federation and relations with other governments in Canada, fiscal arrangements, official languages, and aboriginal affairs.

- **Environment**—Safeguarding Canada's natural environment is one of the most important responsibilities of citizens and governments in the 21st century, leading to improved quality of life, healthier Canadians and competitiveness.

- **International relations**—Concerning Canada's evolving role and place in an ever-changing geo-political context. Activities include relations with foreign heads of government, representing Canada at summits, specific international policy initiatives, and trade and investment missions.

- **Aboriginal Canadians**—Achieving significant improvements in the social, economic, health and educational outcomes for Aboriginal Canadians is an urgent priority.

- **Science**—Identifying Canada's priorities for future investments in science and technology; proposing strategies for commercializing Canadian technologies; mobilizing Canada's R&D assets in support of international development; and, building more effective partnerships and collaborations between Canada's major science and technology players, including government labs, universities and the private sector.

- **Cities and communities**—Helping Canada's cities and communities to become more integrated into the policy development process. Activities include conducting ongoing research and policy development, creating a more stable funding environment, and reporting to Canadians on progress achieved in improving the health of our cities. Effective July 20, 2004, this Secretariat has been transferred to the Office of Infrastructure of Canada.

b) Effective management of government

PCO will continue to develop strategies for maintaining and enhancing the effectiveness of the Cabinet decision-making system. Key initiatives in 2004-05 include:

- **Supporting the transition to the new government**—Following the June 2004 federal election, a key role will be to provide effective support during the transition to the new government.

- **Cabinet Process**—Provide advice on appropriate Ministerial responsibilities and Cabinet Committee structure and ensure smooth and efficient functioning of Cabinet decision making processes.

- **Democratic reform**—In December 2003, the Government announced specific measures to implement democratic reform. An action plan was released in February 2004, and is the first step in a strategy aimed at improving political institutions and the parliamentary system. The three pillars of democratic reform are: ethics and integrity; restoration of the representative and deliberative role of Members of Parliament; and, accountability. What this means for individual Canadians is that the people they elect will be able to better reflect their views in the process of government. It also means increased responsibilities for individual Members of Parliament to ensure that these reforms result in real change, including a more transparent appointments system, and more independence, authority and resources for parliamentary committees.

- **Ministerial/Deputy Minister accountability**—Define the principles of ministerial responsibility and actions that are intended to guide ministers in undertaking their official duties; ministerial relations with Parliament; and, the roles and accountabilities of Deputy Ministers.

c) Foster horizontal collaboration

Effective approaches to collaboration with stakeholders are essential to establish needed partnerships with provinces, territories and other stakeholders, on issues that transcend jurisdictions and sectors, in order to integrate diverse perspectives and present a coherent government-wide approach. Horizontal collaboration will occur at several levels:

- **Within PCO**—The highly specialized nature of the work carried out within PCO tends to create silos that must be overcome. PCO can maximize its ability to respond quickly and efficiently to complex issues by pulling together policy

teams made up of members from across PCO. This will result in focused and strategic interventions and the rapid development of possible solutions.

- **With federal departments and agencies**—PCO will continue to help bring together departments in managing key cross-cutting issues, in order to help frame broad issues, provide a diversity of views and mobilize the varied expertise within the federal government. A prime example of PCO's coordination role was the preparation of *Securing an Open Society*, the government's National Security Policy, which was published in April 2004. This coordination is essential to the successful design and implementation of government policy, and also helps ensure that new proposals complement existing policies and are consistent with the Government's overall objectives. Increasingly, PCO must integrate disciplines and perspectives by coordinating policy resources across government using interdepartmental policy teams and central agency working groups.

- **With other governments and external stakeholders**—In addition to the provinces and territorial governments, municipalities and aboriginal communities, stakeholders include the private sector, academia, and external centres of expertise. To advance the Government agenda across jurisdictions, PCO must keep abreast of the issues and challenges faced by other levels of government and work with departments and other central agencies to address issues of mutual interest with provinces and territories. First Ministers' meetings will continue to be a major thrust. Two examples of specific programs are:

  - **Urban Aboriginal Strategy**—The Urban Aboriginal Strategy was introduced in 1998 to address, in partnership with stakeholders, the serious socio-economic needs of urban Aboriginal people. The strategy is designed to improve policy development and program coordination at the federal level and with other levels of government, in order to reduce the level of disparity that urban Aboriginal people currently face by better tailoring government programs to the local needs and priorities of Aboriginal people living in cities. Effective July 20, 2004, this initiative has been transferred to the Department of Indian Affairs and Northern Development.

  - **Implementation of the Action Plan for Official Languages**—In 2003 the Prime Minister issued the Action Plan for Official Languages. PCO's Intergovernmental Affairs Secretariat is responsible for implementing this plan, which will involve the preparation of an accountability and coordination framework.

- **With external experts**—To develop policies on the basis of the most up-to-date thinking and research, PCO will tap into various sources of external expertise, including academia, think-tank research organizations, community leaders and other orders of government. PCO will also increase integration of the medium-term policy research being done by PRI with PCO priorities planning process.

An example of an initiative involving external experts is the **Smart Regulation Advisory Committee.** In the Speech from the Throne in September 2002, the Government of Canada made a commitment to move forward with a smart regulation strategy. The External Advisory Committee on Smart Regulation was established in May 2003 to consider how the regulatory system can protect the health and safety of Canadians and the environment and, at the same time, promote an innovative economy. The Committee is providing an external perspective and expert advice on current regulatory issues as well as on a Canadian regulatory strategy for the 21st century. Its final report is scheduled to be released in September 2004.

- **Coordinated federal communications**—PCO will assist the government to listen to and engage Canadians in a coordinated and coherent way as policies and programs are developed and implemented, providing strategic communications advice on communicating the government's overall agenda (e.g., coordinating consultation activities and the delivery of diverse federal announcements in a unified manner).

d) Strengthen policy capacity

PCO will continue to pursue excellence in the provision of policy advice. There are two specific priorities:

- **Develop policy capacity across government**—PCO supports the development of policy capacity across government for dealing with current and emerging issues. For example, PCO's National Science Advisor will work with the academic and government policy community over the coming year to build a science and technology policy research capacity in emerging fields, such as nanotechnologies, fuel cell and hydrogen technologies, biotechnologies and information technologies.

- **Integrate the medium-term policy work** of the Policy Research Initiative—PCO contributes to the strengthening of the federal government's policy research capacity through its support of the Policy Research Initiative and its activities with the policy research community of the federal government. The Policy Research Initiative conducts research on medium-term policy issues. The outputs of this work will become better integrated with PCO's policy development role.

e) Strengthen internal management practices

A priority for all government departments, including PCO, is to strengthen internal management practices, so that government organizations have the required internal capabilities to deliver on their strategic objectives. A review of PCO management practices in 2003 provided a baseline assessment. Particular challenges are to maintain continuity of expertise and corporate memory, and to enable managers to focus on internal management given the high pressure policy work environment. The main initiatives are the following:

- **Streamlining PCO structure and processes**—The goal is to continue to provide effective and efficient support to Cabinet.

- **Continuous learning and development**—A critical requirement for PCO is to maintain a highly-skilled workforce with the ability to provide high quality advice to senior managers throughout the government. We will continue our Learning Passport program.

- **Provide ready access to knowledge and information**—PCO managers operate in a fast-paced environment, and they require quick and easy access to corporate information on policy subject matters as well as to external knowledge and information resources. PCO will continue to help managers in using the various information services and tools available to them; ensure that the external information resources provided are relevant to the policy agenda; and, continue to implement the government's electronic records and document management system (RDIMS).

2. How we will measure our performance

The subject of performance measurement is complex and challenging for a policy-type organization such as PCO. To a large extent, our outputs are not repetitive and quantifiable. Much of our work is facilitative and supportive in nature. For example, when the government announces a major policy, it is often the result of the efforts of multiple government organizations, including PCO. In addition, some of the traditional measures of performance used by line government departments, such as client satisfaction surveys, may not be appropriate.

Nonetheless, we believe it is important for our organization to demonstrate to Parliament and to Canadians the value that we bring to achieving our strategic outcomes and intended results, outlined in the logic model presented in Figure 2 above. During 2004-2005, PCO will embark on a project to develop and implement an organization-wide performance measurement framework. This framework will identify the appropriate performance indicators and the data required to support them. In order to generate useful performance information, it is likely that we will need to undertake special studies, including evaluation studies and post-event assessments on our handling of specific policy issues, in order to help assess our overall performance.

Consequently, this RPP document provides a preliminary set of performance indicators, which will be reviewed and finalized in the coming year. The preliminary indicators for each of the key intended results listed in Figure 2 are as follows:

- Coherent Government agenda—Indicators include feedback from internal clients and the extent of implementation of the policy agenda.

- Coordinated responses to emerging issues in a timely manner—Indicators related to awareness of emerging issues, and ability to provide a coordinated response.

- Effective and efficient operation of Government—Indicators related to the effective functioning of the decision-making process, such as responsiveness, clarity, and level of collaboration between decision-makers.
- Ready access to information resources and corporate memory—Extent to which PCO employees have ready access to the information resources and tools required to support their policy development work.

Further information on these preliminary performance indicators is provided in Table 2.

Table 2—Performance Indicators for Key Results for Strategic Outcome #1

Results	Performance Indicators	Measures/Comments
Coherent Government agenda	Public understanding/ awareness of agenda as per opinion research	Would require surveys of public. (Data are regularly collected on this indicator, PCO now has enhanced analytic capabilities with the recent transfer of this function from Communications Canada to PCO.)
	Extent of public involvement/engagement	Extent to which stakeholder groups provide input into policy development. Would require periodic evaluation studies.
	Scope/reach of implementation of policy agenda	Examples: Announcements of policies and regulations by the Prime Minister and Ministers concerning current status of priority files; introduction of legislation in Parliament; and other announcements concerning the introduction of new policies and programs.
Coordinated response to emerging issues in a timely manner	Early identification of issues	Extent to which issues were identified in advance of a crisis, and were known and acted upon at an early stage. Would require survey of managers and post-event evaluation study.
	Level of preparedness	For example, the ability to react to new issues. Survey of managers; post-event evaluation.
	Level of collaboration between stakeholders	Examples: extent of information sharing between stakeholders, the speed of decision-making, and the extent of concerted action.
Effective and efficient operation of Government	Responsiveness	Whether decisions are made on a timely basis; speed of decision-making.
	Clarity of responsibilities	For example, extent to which PCO managers believe that responsibilities for policy analysis are clearly and logically specified. Would require a survey of managers.
	Level of collaboration with stakeholders	Extent to which collaboration has supported or impeded implementation. Evaluation study.
Ready access to information resources and corporate memory	Availability of policy analysis tools	The necessary technical infrastructure and information resources to support the provision of timely policy advice. Survey of managers.
	Scope of information available	Ease of access to information through desktop tools and via information specialists, and requires the implementation of information management practices. Survey of managers.
	Reliability of information/tools	Whether desktop research and analytical tools exist, and are used, useful, and can be depended on. Survey of managers.

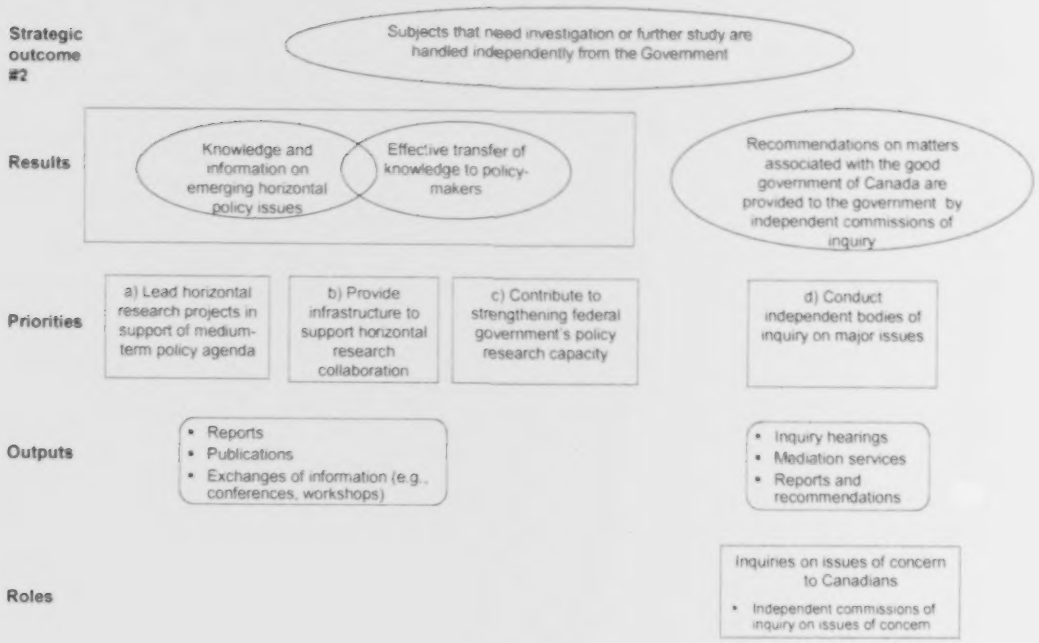
B. Strategic Outcome 2—Independent Research & Inquiries

The linkages between the activities carried out under this second strategic outcome, its outputs and overall priorities, and the intended results, are illustrated below. This strategic outcome pertains to the activities of the Policy Research Initiative (PRI) and the commissions of inquiry.

Key results strived for by the PRI are increased knowledge and information on emerging horizontal policy issues, and the effective transfer of knowledge to policy-makers within federal departments.

The key result of the independent commissions of inquiry is to provide the Government recommendations on matters associated with the good government of Canada.

Figure 4—Logic Model for Strategic Outcome #2


Strategic outcome #2
Subjects that need investigation or further study are handled independently from the Government
Results
Knowledge and information on emerging horizontal policy issues
Effective transfer of knowledge to policy-makers
Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the government by independent commissions of inquiry
Priorities
a) Lead horizontal research projects in support of medium-term policy agenda
b) Provide infrastructure to support horizontal research collaboration
c) Contribute to strengthening federal government's policy research capacity
d) Conduct independent bodies of inquiry on major issues
Outputs
• Reports
• Publications
• Exchanges of information (e.g., conferences, workshops)
• Inquiry hearings
• Mediation services
• Reports and recommendations
Roles
Inquiries on issues of concern to Canadians
• Independent commissions of inquiry on issues of concern

1. Key Priorities

In 2004-05, key priorities will be:

- Lead horizontal research projects in support of the medium-term policy agenda—PRI will continue to lead research projects in the economic, social and environmental spheres.

- Provide infrastructure to support horizontal research collaboration—Examples include the *Horizons* publication (a liaison vehicle for the federal government policy research community), thematic conferences, workshops and roundtables sponsored by PRI.

- Contribute to strengthening the federal government's policy research capacity—by providing a peer-reviewed process and training ground for policy researchers across departments through their participation in horizontal research projects.

- Conduct independent bodies of inquiry on matters associated with the good government of Canada.

These priorities are summarized in the chart below and described in further detail in the following pages.

Figure 5—Priorities Under Strategic Outcome #2

a) Lead horizontal research projects in support of medium-term policy agenda
Population Aging and Mid-Course Flexibility
New Approaches for Addressing Poverty and Exclusion
Sustainable Development
North American Linkages
Social Capital
c) Contribute to strengthening federal government's policy research capacity
Departmental participation in horizontal research projects
b) Provide infrastructure to support horizontal research collaboration
Horizons
Thematic conferences, workshops, roundtables
Policy Research Data Gaps (PRDG) initiative
d) Conduct independent bodies of inquiry on major issues
Indian Specific Claims Commission
Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar
Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities

a) Lead horizontal research projects in support of the medium-term policy agenda

The Policy Research Initiative has identified five main areas of work as the top medium-term policy issues facing Canada: *Population Aging and Life-course Flexibility*, *Social Capital as a Public Policy Tool*, *New Approaches to Address Poverty and Social Exclusion*, *North American Linkages* and, *Sustainable Development*.

- **Population Aging and Lifecourse Flexibility**—Aging populations pose a central policy challenge in all developed countries. While perhaps not pointing to the crisis forecast at one time, the figures associated with the wide-scale retirement of the baby-boom generation are still very large. Fiscal pressures related to aging populations will be increasing at the same time as are demands for more meaningful choice in how work, learning, care giving, and leisure are distributed over adult life. The Population Aging and Lifecourse Flexibility project examines how policy might simultaneously address the problem of labour force reduction associated with the coming growth in retirement numbers, and, at the same time, allow people more choice in how they allocate work and other activities over the course of their lives. The PRI interdepartmental exercise, begun in January 2003, is breaking new ground by using a powerful combination of macroeconomic and micro-simulation models to study the macroeconomic, labour market, fiscal and social effects of a variety of scenarios on how people could allocate time to work and other activities over the course of life.
- **New Approaches for Addressing Poverty and Exclusion**—In the 1990's, due to the worsening economic situation, and cuts to social spending, Canada's efforts to address poverty and exclusion fell behind. Since the recovery of the mid-90s, many indicators related to poverty have improved, but earnings and income among poorer families have declined. In recent years, there has been a great deal of change in the way developed countries perceive issues of poverty and exclusion. New data have allowed a better understanding of the dynamics of poverty, its persistence over the course of life, and the identification of groups at risk. The PRI is collaborating with other federal departments in a systematic exploration of new policy approaches to address poverty including the use of legislation, the implementation of asset-based approaches, the role of the social economy and housing policies.
- **Sustainable Development**— Freshwater management is the focus of the current phase of the Sustainable Development project. This is an increasingly important issue in Canada and around the world, as shown by the Walkerton tragedy, the prominence of the Oak Ridge Moraine debate in Ontario, and the inclusion of water issues as a major component of the Johannesburg Implementation Plan for the World Summit on Sustainable Development. The PRI's Sustainable Development project is working with several federal departments and other partners to examine two major aspects of freshwater management in Canada: the use of economic instruments for both pollution control and for demand management, and the federal government's role in freshwater management.

- **North American Linkages**—Maximizing the benefits associated with being a part of the North American economic space, while simultaneously safeguarding the Canadian "way", has been a key policy concern for Canada in recent decades. This challenge has become central to Canada's policy agenda since the implementation of the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA, 1989), and the North American Free Trade Agreement (NAFTA, 1994), and continues to dominate the policy agenda today. To help define and understand the challenges and opportunities associated with the evolving economic integration of Canada and the United States, the PRI is conducting inter-related research projects on the following issues: the potential economic benefits of international regulatory cooperation and ways to advance cooperation; the implications for Canada of harmonizing external tariffs and eliminating NAFTA rules of origins, and the emergence of cross-border regions linkages in the economic, institutional and socio-cultural domains and their policy implications.

- **Social Capital as a Policy Tool**—Efforts to harness the concept of social capital have been limited by conceptual ambiguities and measurement difficulties. This project is assessing the role and contribution of social capital in the achievement of federal policy objectives by working with departments to: develop an operational definition and rigorous framework for the analysis and measurement of social capital; identify key policy and program areas where social capital may play an important role in attaining policy objectives; and, incorporate what we learn into a strategic set of recommendations for testing new approaches, improved measurement, and policy action.

b) Provide Infrastructure to support horizontal research collaboration

The integration of research findings into the policy process is done through various means. Departmental policy analysts engaged in the PRI research projects use the knowledge generated through these projects to feed policy advice to decision-makers. The main mechanisms are:

- *Horizons*—A publication and vehicle for research dissemination, written by and for policy researchers within the federal government. The purpose of *Horizons* is to share information among the public and private policy research community on issues that relate closely to PRI horizontal research projects and activities.

- Thematic conferences, workshops and roundtables—To foster exchanges and knowledge transfer among external experts, government policy researchers, and policy analysts.

- The Policy Research Data Gaps (PRDG) initiative—To identify emerging data gaps and achieve consensus-building on priorities for data development.

c) Contribute to strengthening the federal government's policy research capacity

PRI provides a peer-reviewed process and training ground for policy researchers across departments through their participation in horizontal research projects. Small research teams are established for each project, acting as hubs for larger teams of experts and analysts from participating departments.

d) Conduct independent bodies of inquiry on major issues

Under the *Inquiries Act*, the Governor in Council may establish independent commissions to conduct inquiries on matters associated with the good government of Canada. During 2004-2005, three commissions will be active: Indian Specific Claims Commission, Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar, and Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

- **Indian Specific Claims Commission**

  The Indian Specific Claims Commission assists the First Nations and Canada to settle specific claims. The Commission plays a quasi-judicial role, providing a means of appeal to review Government decisions on claims made by First Nations. The Commission conducts impartial inquiries in response to a request from a First Nation, when the First Nation disputes the decision of the Minister of Indian and Northern Affairs Canada to reject a specific claim; or the First Nation disagrees with the compensation criteria used by the Government in negotiating the settlement of a claim.

  At the request of the Government and a First Nation, the Commission will also provide or arrange mediation or facilitation regarding claims. An important aspect of the Commission's work is that sessions are held in the First Nation's Community to provide all parties with a feel of the environment and the specific issues. Currently, the Commission is conducting 30 ongoing inquiries and in 2003-2004, it issued four inquiry reports.

  The activities of the Commission have significantly increased with an emphasis on mediation services and public education, in addition to on-going inquiries. The Commission has no fixed time frame for the discharge of its full mandate. Bill C-60 was tabled in June 2002 and reintroduced as Bill C-6 in October 2002. This is legislation to create a new independent specific claims body. This legislation was passed and received Royal Assent in November 2003. Once it is proclaimed, the ISCC will be required to complete its work on outstanding claims and to arrange an orderly transition of files into the new body. The actual transition process has not yet been addressed by the various stakeholders to discuss key issues such as to determine, who and what department will be required to request additional funding to cover the transitional costs.

Effective July 20, 2004, the Minister of Indian Affairs and Northern Development has been designated as the appropriate Minister with respect to the Indian Specific Claims Commission.

- **Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar**

The Inquiry was established February 5, 2004 under Part I of the *Inquiries Act*, on the recommendation of the Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness to investigate and report on the actions of Canadian officials in relation to Maher Arar (Factual Inquiry). The Commissioner is also mandated to make recommendations that he considers advisable on an independent arm's length review mechanism for the activities of the Royal Canadian Mounted Police with respect to national security (Policy Review).

The Honourable Dennis R. O'Connor, Associate Chief Justice of Ontario has been appointed Commissioner of the Inquiry. The Commissioner is to investigate and report on the actions of Canadian officials in relation to Maher Arar, including the following: the detention of Mr. Arar in the United States; the deportation of Mr. Arar to Syria via Jordan; the imprisonment and treatment of Mr. Arar in Syria; the return of Mr. Arar to Canada; and, any other circumstance directly related to Mr. Arar that the Commissioner considers relevant to fulfilling this mandate.

The Commission has no fixed time frame for reporting to the Governor in Council.

- **Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities**

On February 19, 2004, an Order in Council was issued defining the terms of reference for the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities. Mr. Justice John H. Gomery was named Commissioner under Part I of the *Inquiries Act*.

According to the terms of reference, which are contained in the Order in Council, the Commission has been given a double mandate. The first requires the Commission to investigate and report on questions raised, directly or indirectly, by Chapters 3 and 4 of the November 2003 Report of the Auditor General of Canada. The second mandate calls upon the Commissioner to make recommendations that he considers advisable to the Governor in Council, based upon factual findings, to prevent mismanagement of sponsorship programs and advertising activities in the future.

The Commission has no fixed time frame for reporting to the Governor in Council.

2. How we will measure our performance

For the second strategic outcome, we have identified in Table 3 a preliminary set of key performance indicators for each of the three intended results. As noted earlier, we will refine these indicators as part of the development of PCO's performance measurement framework.

Table 3—Performance Indicators for Key Results of Strategic Outcome #2

Results	Performance Indicators	Measures/Comments
Knowledge and information on emerging horizontal policy issues	Extent to which PRI reports are valued and used by government policy-makers. Use of PRI recommendations or analysis in producing government documents and key statements (e.g., Speech from the Throne, federal budget).	Would require survey of policy-makers as part of a periodic evaluation study.
Effective transfer of knowledge to policy-makers	Extent of collaboration with departments	Degree of participation of departments in research projects.
	Number of PRI sponsored events involving senior departmental officials	For example, roundtables, workshops, conferences, and resulting publications.
	Extent of readership of PRI publications, such as *Horizons*.	Survey of readership of PRI publications.
Recommendations on matters associated with the good government of Canada are provided to the Government by independent commissions	Extent to which a commission provides recommendations that pertain to mandate	Reviews of commission recommendations.
	Extent to which recommendations by independent commissions are accepted and implemented	Extent to which commission results are reflected in the Speech from the Throne, new legislation, new programs and policies, speeches by Ministers. Extent to which DIAND implements recommendations of Indian Specific Claims Commission

V Organization

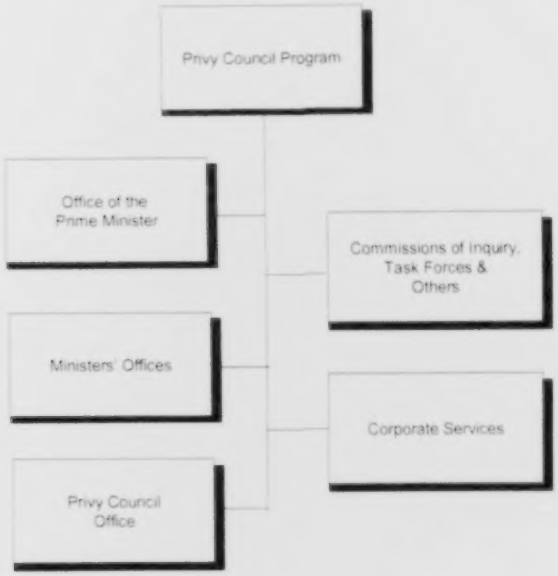
This section provides an overview of the organization of the Privy Council Program. It should be noted that the information contained in this section is current as of July 2004 following the announcement by the Prime Minister on the new Cabinet; further changes to the PCO structure may take place during the balance of this fiscal year. An up-to-date PCO organization chart can be found on the PCO Web site.

A. Accountability

The Queen's Privy Council for Canada was established through the Constitution Act, 1867 to advise and assist the Queen's representative, the Governor General. The Cabinet, which acts formally as the Privy Council, carries out this role. The Privy Council Office (PCO) also came into being at Confederation. As the Prime Minister's department, PCO provides non-partisan advice on Government policies and priorities, and on the Government's organization and its relations with Parliament, the provinces, and other institutions. PCO also advises on the breakdown of responsibilities among Ministers, appointments of Deputy Ministers, and on special matters, such as national security. As well, PCO is the secretariat for the Cabinet and its various committees. The Prime Minister's Deputy Minister has carried the title Clerk of the Privy Council since 1867. A second title, Secretary to Cabinet, was added in 1940. Changes to the Public Service Employment Act in 1992 brought a third title, Head of the Public Service, and responsibility for setting the strategic directions for the Public Service.

The department's Program, called the Privy Council Office Program, comprises five business lines: Office of the Prime Minister, Ministers' Offices, Privy Council Office, Commissions of Inquiry, Task Forces and Others and Corporate Services. (See Figure 6.)

Figure 6: Departmental Structure



1. Office of the Prime Minister Business Line

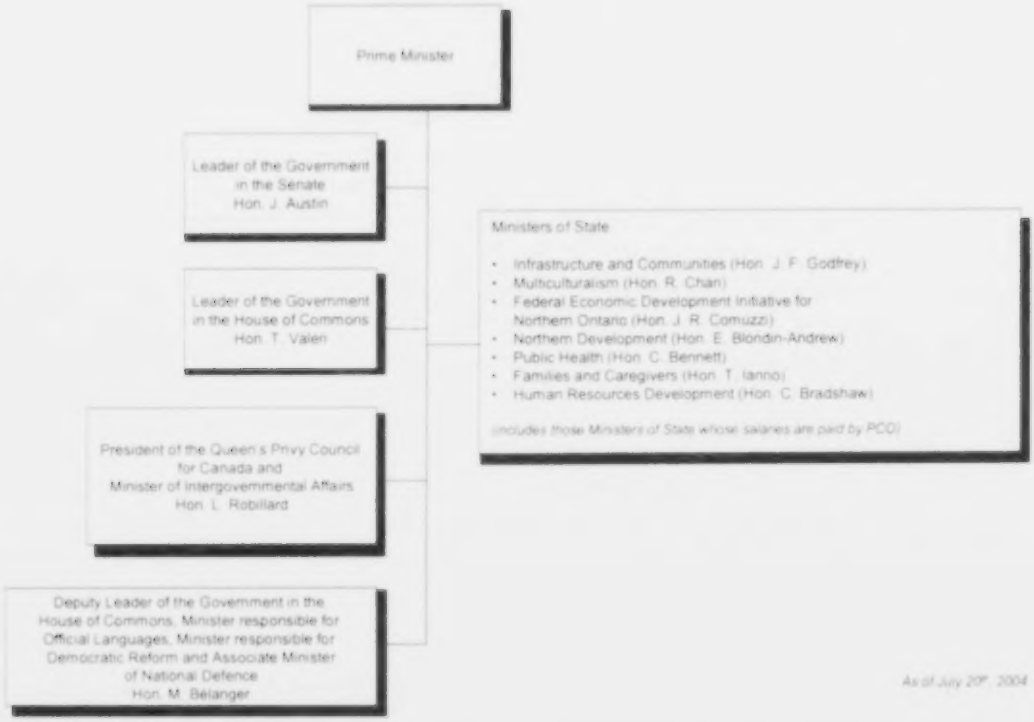
The objective of this Business Line is to provide advice, information and special services to support the Prime Minister as Head of Government and Chair of the following: Cabinet and its Committees on Priorities and Planning, on Global Affairs, on Canada-U.S. and on Aboriginal Affairs. This includes liaison with Ministers; issues management; communications; planning and operations related to the international community; and support for certain political responsibilities, including relations with the Government caucus. This activity also includes costs of operating the Official Residences of the Prime Minister. However, the National Capital Commission is responsible to furnish, maintain, heat and keep in repair the Prime Minister's Official Residences.

2. Ministers' Offices Business Line

Ministers' Offices provide advice, information and support services to the Leader of the Government in the Senate, the President of the Queen's Privy Council for Canada, the Leader of the Government in the House of Commons, the Deputy Leader of the Government in the House of Commons and the Deputy Leader of the Government in the Senate.

This activity includes the Office of the Leader of the Government in the Senate, which manages the Government's legislative program in the Senate and includes the activities of the Deputy Leader of the Government in the Senate; the Office of the President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs which supports the President of the Privy Council in the tasks assigned to him or her by the Prime Minister; the Office of the Leader of the Government in the House of Commons which is accountable for the management of the Government's legislative agenda and to ensure the representation of parliamentary concerns in government decision-making; and the Office of the Deputy Leader of the Government in the House of Commons, Minister responsible for Official Languages, Minister responsible for Democratic Reform and Associate Minister of National Defence which supports the management of the Government's legislative agenda and helps to ensure the representation of parliamentary concerns in government decision-making. From time to time, the above Ministers are assigned additional responsibilities which would then become an integrated part of the Ministers' Offices activity. This activity is also responsible for the payment of the salaries and allowances for Secretaries/Ministers of State who assist Cabinet Ministers in carrying out their responsibilities. The operating budgets for these Secretaries/Ministers of State are reported by their respective departments. A chief of staff to each Minister is responsible for managing each of the above offices. (See Figure 7).

Figure 7: Ministers' Offices Business Line Organization Chart


Prime Minister
Leader of the Government in the Senate Hon. J. Austin
Leader of the Government in the House of Commons Hon. T. Valeri
President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs Hon. L. Robillard
Deputy Leader of the Government in the House of Commons, Minister responsible for Official Languages, Minister responsible for Democratic Reform and Associate Minister of National Defence Hon. M. Bélanger
Ministers of State
• Infrastructure and Communities (Hon. J. F. Godfrey)
• Multiculturalism (Hon. R. Chan)
• Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (Hon. J. R. Comuzzi)
• Northern Development (Hon. E. Blondin-Andrew)
• Public Health (Hon. C. Bennett)
• Families and Caregivers (Hon. T. Ianno)
• Human Resources Development (Hon. C. Bradshaw)
(includes those Ministers of State whose salaries are paid by PCO)
As of July 20th, 2004

3. Commissions of Inquiry, Task Forces and Others

The purpose of this business line is to gather information and report under specific terms of reference or undertake independent projects or studies. For 2004-2005, this business line includes the work of the Policy Research Initiative, the Indian Specific Claims Commission and two commissions of inquiry, Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar, and Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

a) Policy Research Initiative

The Policy Research Initiative advances research on emerging horizontal issues that are highly relevant to the federal government's medium-term policy agenda, and ensures the effective transfer of this knowledge to policy-makers. The Policy Research Initiative is currently running five horizontal research projects: population aging and life-course flexibility, new approaches for addressing poverty and exclusion, social capital as a public policy tool, North American linkages, and sustainable development. The Policy Research Initiative's mandate extends to two ancillary objectives: to contribute to the

strengthening of the federal government's policy research capacity, and, to create an infrastructure that fosters collaboration on interdepartmental policy research.

b) Indian Specific Claims Commission

Following the 1990 Oka crisis, the Indian Specific Claims Commission was created by the federal government in 1991.

The Commission conducts impartial inquiries when a First Nation disputes rejection of its specific claim by Minister of Indian Affairs and Northern Development, or when a First Nation disagrees with the compensation criteria used by Government in negotiating the settlement of its claim. As well as conducting formal inquiries, the Commission, at the request of the government and a First Nation, provides or arranges such mediation services as may in their opinion assist them to reach an agreement in respect of any matter relating to an Indian specific claim.

As noted earlier in Section IV.B.1d), legislation to create a new independent specific claims body has been passed and is awaiting proclamation. As well, as of July 20, 2004, the Minister of Indian Affairs and Northern Development has been designated as the appropriate Minister with respect to the Indian Specific Claims Commission.

c) Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar

The Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar investigates and reports on the actions of Canadian Officials in relation to Maher Arar. The Commissioner is also mandated to make any recommendations he considers advisable on an independent, arm's length review mechanism for the activities of the Royal Canadian Mounted Police with respect to national security.

d) Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities

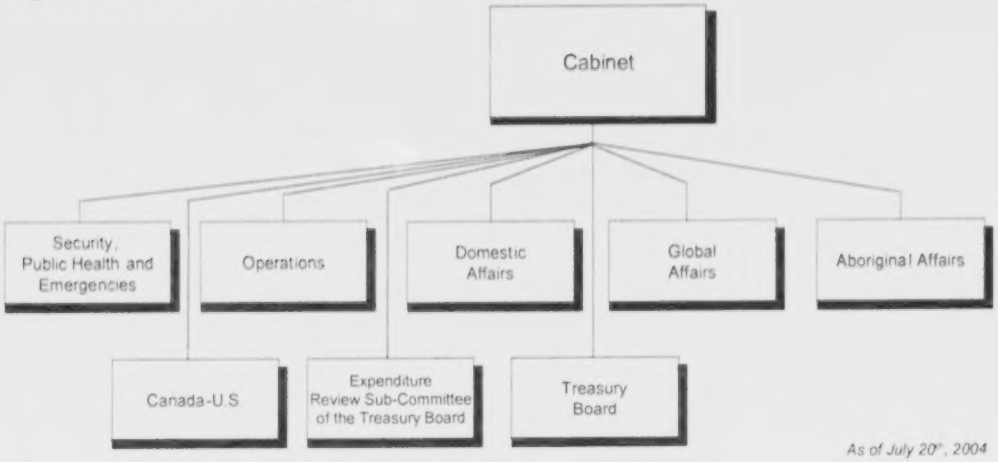
The Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities investigates and reports on questions raised, directly or indirectly, by Chapters 3 and 4 of the November 2003 Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons with regards to the sponsorship program and advertising activities of the Government of Canada. The Commissioner is also mandated to make any recommendations that he considers advisable, based on the factual findings, to prevent mismanagement of sponsorship programs or advertising activities in the future.

4. Privy Council Office Business Line

As the secretariat to the Cabinet, the role of the Privy Council Office business line is to provide policy information and advice to the Prime Minister, to Cabinet, to Cabinet committees, as well as to the External Advisory Committee on Smart Regulation and the Advisory Committee on the Development and Implementation of a New Deal for Cities (as of July 20, 2004, support for this committee became the responsibility of the Office of

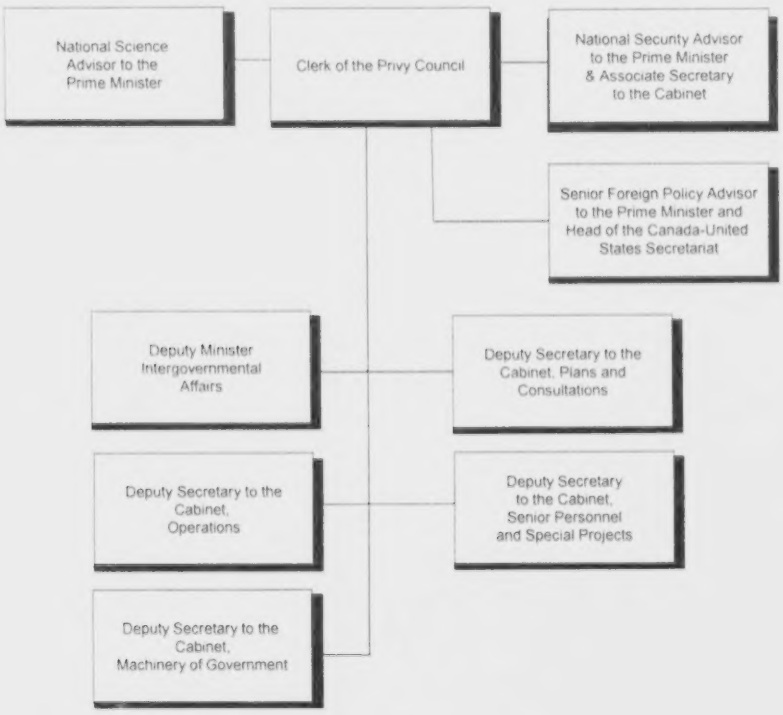
Infrastructure of Canada). The Treasury Board and the Expenditure Review Committees are supported by the Treasury Board Secretariat, a separate department of government. (See Figure 8.)

Figure 8: Cabinet Committees



The organizational structure for the Privy Council Office is shown in Figure 9. The Clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet is accountable for the management of PCO and reports directly to the Prime Minister. An outline of the roles and responsibilities of each organizational unit is provided on the following pages.

Figure 9: PCO Business Line Organizational Chart


National Science Advisor to the Prime Minister
Clerk of the Privy Council
National Security Advisor to the Prime Minister & Associate Secretary to the Cabinet
Senior Foreign Policy Advisor to the Prime Minister and Head of the Canada-United States Secretariat
Deputy Minister Intergovernmental Affairs
Deputy Secretary to the Cabinet, Plans and Consultations
Deputy Secretary to the Cabinet, Operations
Deputy Secretary to the Cabinet, Senior Personnel and Special Projects
Deputy Secretary to the Cabinet, Machinery of Government

a) Office of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

The Clerk of the Privy Council is the most senior non-political official in the Government of Canada, and provides professional, non-partisan support to the Prime Minister on all policy and operational issues that may affect the government. The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet has particular responsibilities with respect to ensuring the continuity of government between successive administrations, keeping custody of the records of previous administrations, and enabling the government of the day to understand and recognize the established conventions of Canada's constitutional monarchy.

b) National Security Advisor to the Prime Minister and Associate Secretary to the Cabinet

The National Security Advisor to the Prime Minister and Associate Secretary to the Cabinet supports the Prime Minister by providing information, advice and recommendations on security and intelligence policy matters, and ensures the effective coordination among the members of the security and intelligence community. Key organizations include:

- **Security and Intelligence Secretariat**—This secretariat provides advice to the Prime Minister on national security and intelligence matters, including major policy developments, public issues, crisis and intelligence community priorities. It supports ministerial decision-making by providing secretariat services to the Cabinet Committee on Security, Public Health and Emergencies and helping departments and agencies bring forward security and intelligence issues for ministerial discussion or approval. It also ensures the security of Cabinet meetings and the facilities of the Prime Minister's Office and the Privy Council Office. The Assistant Secretary, Security and Intelligence, chairs the interdepartmental Intelligence Policy Group of ADM-level officials from the security and intelligence community. The Secretariat convenes and chairs other interdepartmental committees designed to ensure effective coordination of the security and intelligence community.

- **Intelligence Assessment Secretariat (IAS)**—The IAS produces policy-neutral, current and strategic assessments of foreign trends and developments that have the potential to impact on Canadian security, foreign-policy and economic interests. Analysts draw on information from many sources, including highly classified intelligence material, to produce assessments for senior decision-makers in PCO, Foreign Affairs Canada and other government departments.

  The IAS plays a key coordinating role for the Canadian intelligence community by serving as secretariat to the interdepartmental Intelligence Assessment Committee and by maintaining and enhancing relationships with Allied intelligence assessment organizations and relevant sectors of Canadian academia.

c) Intergovernmental Affairs

The Deputy Minister (Intergovernmental Affairs) is responsible for providing advice and support on policies and communications related to federal-provincial-territorial relations, constitutional affairs, the evolution of the federation and Canadian unity, Aboriginal relations and official languages. This includes the following broad areas:

- Policy advice and strategic planning related to the Canadian federation, fiscal arrangements, the broad federal-provincial-territorial agenda, as well as constitutional and legal issues. This would include interfacing with external experts and academia in federal-provincial-territorial relations to conduct research on topical issues and constitutional questions.
- Liaison and advice on relations with the provinces and territories, including assessment of provincial priorities, monitoring of policy files with important intergovernmental dimensions, and renewal of the federation.
- Strategic planning and advice for bilateral and multilateral meetings of First Ministers and Ministers. This includes shaping of the agenda and briefing materials for the Prime Minister reflecting the intergovernmental dimensions of key issues and government positions.
- Working with departments in specific sector areas to conduct sector analysis, address emerging issues and address federal-provincial-territorial concerns.
- Official languages policy, including coordination activities in support of the Action Plan for Official Languages, and the development of a horizontal results-based management and accountability framework for official languages.
- Aboriginal affairs, including policy advice to the Ministers on key issues such as self-government, and engaging aboriginal groups in policy discussions and federal-provincial-territorial fora.
- Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians. This includes management of the funding for pilot projects undertaken with the provinces and territories under the Urban Aboriginal Strategy; and working with federal departments and the provinces to implement the *Powley* decision by the Supreme Court that affirmed that a Métis group can possess Aboriginal rights pursuant to Section 35 of the 1982 Constitution Act. (The Métis community at Sault Ste. Marie was held to have a constitutionally-protected right to hunt for food.)

  As of July 20, 2004, these responsibilities have been transferred to the Department of Indian Affairs and Northern Development.

d) Operations

The role of the Operations Branch is to provide secretariat support to Cabinet committees; work with departments on proposals to deliver on the government's priorities; provide non-partisan advice to the Prime Minister, and other ministers on regulatory, economic and social issues; and coordinate and provide advice to manage emerging issues. Specific functions include:

- **Regulatory Affairs and Orders in Council**—The Regulatory Affairs Division provides analysis, briefings and advice on regulatory submissions and on the implementation and development of regulatory policy. The Orders in Council Division provides advice on the use of Orders in Council and manages their approval process. It produces and distributes Orders in Council, publishes regulations in the Canada Gazette, and plans the swearing-in ceremonies at Rideau Hall.

- **Cabinet Papers System**—The Cabinet Papers System provides administrative support services to Cabinet and to Cabinet Committees.

- **Social Development Policy, Economic and Regional Development Policy, and Operations Secretariats**—Responsible for challenging, monitoring, coordinating, and advising on a range of issues including social, economic, environmental, regional development, and trade policy.

e) Plans and Consultations

The Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultation), is responsible for considering all matters of government policy from the standpoint of the Government's overall agenda, its key priorities and plans; provides advice on strategic policy issues; and is also responsible for providing secretariat support to Cabinet and for providing advice on communications and consultation across the government. Particular attention is paid to the Budget, the Speech from the Throne and other special or priority issues that may arise from time to time. Emphasis is placed upon ensuring that Ministers are apprised of interrelationships between issues in the context of the Government's strategic priorities. Specific functions include:

- **Priorities and planning**—Assisting the Government in defining its objectives and priorities, for overseeing the development of the Speech from the Throne and for initiation of policy development work consistent with these priorities, and for liaison on these matters with all other parts of the Privy Council Office and with other government departments. Also provides staff support for meetings of the full Cabinet, Deputies' Breakfast and the Coordinating Committee of Deputy Ministers on Policy.

- **Macroeconomic policy**—Strategic policy advice and analysis on economic and fiscal matters and in collaboration with the Department of Finance, the Treasury Board Secretariat and other PCO secretariats, providing analysis and

advice on the economic and financial aspects of a number of major policy files, including the Budget.

- **Communications and consultation**—Advice and support on communications issues and coordination of government-wide communications and consultations.

- **Aboriginal Affairs Secretariat**—Formed in January 2004, it will, along with the Parliamentary Secretary to the Prime Minister for Aboriginal Affairs and the Cabinet Committee on Aboriginal Affairs provide focal points for action to improve the coherence and integration of government policies on behalf of Aboriginal people.

- **Cities Secretariat**—Was created in December 2003 to improve coordination and provide a focal point for work to forge a New Deal with cities, large and small, and ensure that the views of cities, and the regions in which they are located, are brought to the centre of government decision-making.

  As of July 20, 2004, the Cities Scretariat has been transferred to the Office of Infrastructure of Canada.

- **Policy Research Initiative**—While the Policy Research Initiative operates at arms-length from PCO, during 2004-2005 the Deputy Secretary (Plans and Consultations) will take responsibility for overseeing how PRI is fulfilling its mandate and how its work contributes to policy planning.

f) Machinery of Government

The Machinery of Government Secretariat provides advice and support to the Clerk of the Privy Council and to the Prime Minister on matters related to the structure and functioning of the government as a whole. This reflects the Prime Minister's general responsibility as "architect and umpire" of our system of Cabinet Government, including responsibility for recommending the appointment of Ministers and establishing their mandates; advising on the organization of government; organizing Cabinet and its committees; and, setting the rules for the working of the Cabinet system and the government overall. Specific functions within the Machinery of Government include:

- **Advice on machinery of government**—Providing advice regarding the structure, organization and functioning of government; ministerial mandates and responsibilities; transition from government to government, including organizing Cabinet and its committees; and, issues related to the role of the Crown, the Governor General, Government House and the honours policy.

- **Legislative and House planning**—Providing support to the Government House Leader in the coordination and management of the Government's legislative program, regarding the process of approving legislation for introduction in Parliament and advice on legislation, Parliamentary practices and procedures, Parliamentary Committee matters and on any issues that arise

in Parliament. This also includes advice regarding Democratic Reform and Electoral Reform. Legal advice is also provided on a wide variety of issues within PCO with respect to Cabinet confidences, conventions, the Access to Information Act and the Privacy Act, commissions of inquiry, senior personnel issues and issues related to the deliberations of Cabinet, including court cases with government-wide implications and all federal electoral litigation.

- **Parliamentary Returns**—Ensuring all the information or material sought by both Houses pertaining to written questions, petitions and notices of motions for the production of papers is provided in the most efficient and satisfactory manner and tabled forthwith.

g) Senior Foreign Policy Advisor to the Prime Minister and Head of the Canada-United States Secretariat

The Senior Foreign Policy Advisor supports the Prime Minister as Head of State by providing non-partisan advice, information, and recommendations on matters relating to foreign and defence policy. This role includes the active formulation and execution of international policy; direct communication on behalf of the Prime Minister with foreign government representatives in Canada and with senior officials of foreign leaders' offices; and key dealings with other heads of state and government (on incoming/outgoing foreign visits, summits, correspondence, etc.). He also oversees the work of the Secretariats for both Global Affairs and the Canada-US Cabinet Committees. As a coordination point for international policy development and implementation, the Secretariats are responsible for ensuring appropriate collaboration and linkages both inter and intra departmentally. The core objectives of the Secretariats are to ensure: a whole-of-government approach to Canada-US relations, global affairs, and defence policy; the strategic management of important international issues and their impacts to Canada; and, a greater coherence and leadership to the many international activities/initiatives that advance Canadian interests in the international context.

h) National Science Advisor to the Prime Minister

The role of the National Science Advisor to the Prime Minister is to provide independent advice on the government's directions and priorities for science and technology. This will include providing input on priorities for future investments; advising on the commercialization and innovation gap in Canada and how to close it; examining Canada's role in international S&T and how to bring the benefits of our R&D to the challenges of the developing world; finding mechanisms to remove barriers to horizontal collaborations and build partnerships between various departments, agencies, institutions and foundations, between the public and private sectors; and, developing a framework for the evaluation and funding of big science projects.

i) Senior Personnel and Special Projects

The Senior Personnel and Special Projects Secretariat provides advice and support to the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council on building a Public Service for the 21st century, capable of supporting the Government agenda and serving Canadians. This reflects the Prime Minister's overall responsibility for the Public Service and senior appointments, and the Clerk's role as Head of the Public Service. The secretariat is responsible for developing and delivering human resource management policies and services for the effective recruitment, selection, retention and management of Governor in Council appointees, who include deputy ministers, chief executive officers of Crown corporations and heads of agencies. In addition, the secretariat works with other central agencies in the advancement of the Government's Public Service management agenda to ensure the development and implementation of human resource management policies and programs that support excellence in management and service delivery.

5. Corporate Services Business Line

The Corporate Services Business Line consists of Administration, Financial Services, Informatics and Technical Services, Corporate Information Services, Human Resources, and Access to Information and Privacy.

B. Resources by Strategic Outcome and Business Line

Table 4 summarizes the resource relationships between strategic outcomes and business lines.

Table 4—Resource Relationships Between Strategic Outcomes and Business Lines

	Strategic Outcomes (2004/2005 Planned Spending in thousands of dollars)					
	Efficient operation and appropriate support of the central decision-making mechanisms of the Government		Subjects that need investigation or further study are handled independently from the Government.		Total Business Lines	
Business Lines	**FTEs**	**$**	**FTEs**	**$**	**FTEs**	**$**
Office of the Prime Minister	85	$7,884	-	-	**85**	**$7,884**
Ministers' Offices	60	$7,447	-	-	**60**	**$7,447**
Privy Council Office	591	$106,958	-	-	**591**	**$106,958**
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	-	-	65	$9,981	**65**	**$9,981**
Corporate Services	327	$49,549	-	-	**327**	**$49,549**
Total Program	**1,063**	**$171,838**	**65**	**$9,981**	**1,128**	**$181,819**

Notes:

A "full-time equivalent" (FTE) is a measure commonly used by organizations for the quantity of its human resources. The number of FTE's in an organization is often not the same as the number of employees. One FTE is equal to one employee working a full year; two half-time positions also equal one FTE.

Resource levels will need to be adjusted to reflect the July 20, 2004 transfers of the Cities Secretariat, the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians and the Indian Specific Claims Commission.

C. Departmental Planned Spending

The Departmental Planned Spending table summarizes the Main Estimates plus Supplementary Estimates, the Minster of Finance's Budget 2004 and other adjustments to arrive at the total planned spending requirement for the Privy Council Office. It also identifies the planned full-time equivalent (FTE) levels over the planning period. (See Tables 5a), 5b) and 5c).

Table 5a)—Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Prime Minister's Office	7,798	**7,884**	7,884	7,884
Ministers' Offices	9,914	**7,447**	7,447	7,447
Privy Council Office	48,761	**69,948**	66,912	51,107
Commissions of Inquiry, Task Forces and Others	4,536	**9,981**	3,100	3,100
Corporate Services	43,457	**46,601**	46,505	46,475
Budgetary Main Estimates (gross)	114,466	**141,861**	131,848	116,013
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	114,466	**141,861**	131,848	116,013
Adjustments				
Supplementary Estimates	28,155			
Transfers from TBS related to Collective Bargaining and Government-wide initiatives	1,076			
Adjustments to Statutory Items	768			
	29,999	**39,958** **	26,922	29,901
Net Planned Spending	144,465 *	**181,819**	158,770	145,914
Less: Non-respendable revenue	532	**532**	532	532
Plus: Cost of services received without charge	21,704	**18,595**	18,438	18,254
Net Cost of Program	165,637	**199,882**	176,676	163,636
Full Time Equivalents	1,006	**1,128**	1,074	968

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accomodate approvals obtained since the Main Estimates to reflect Budget initiatives ($28.1 million) and restructuring announcements of December 12th, 2004 ($11.9 million). Further adjustments will need to be made to reflect the transfers of the Cities Secretariat, the Federal Interlocutor for Metis and Non-Status Indians and the Indian Specific Claims Commission.

Table 5b)—Departmental Planned Spending – Details Concerning the Commissions of Inquiry, Task Forces and Others

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Policy Research Initiative *	4,536	**3,102**	3,100	3,100
Indian Specific Claims Commission **	-	**6,879**	-	-
Commission of Inquiry into the Actions of Canadian Officials in Relation to Maher Arar ***	-	-	-	-
Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities ***	-	-	-	-
	4,536	**9,981**	3,100	3,100

* Program Integrity funding of $1.4 million will sunset in 2003-2004. Funding requirements for 2004-2005 and future years will be evaluated in the fall of 2004.

** Funding for 2003-2004 was obtained through Supplementary Estimates. Funding requirements for 2005-2006 and 2006-2007 will be evaluated during 2004-2005.

*** Funding for the Commissions will be obtained through Supplementary Estimates

Table 5c)—Departmental Planned Spending – Explanations of Major Net Spending Variations

i) From $144.5 million in 2003-2004 to $181.8 million in 2004-2005:

- $46.1 million to fund new items such as Canada's relationship with the Métis Community, additional communications functions as a result of the dissolution of Communication Canada and National Security;
- $2.1 million mainly related to Employee Benefit adjustments;

Offset by:

- $6.4 million related to the sunsetting of certain items such as the department's 2003-2004 Operating Carry-Forward, the Program integrity funding for the Policy Research Initiative, the Human Resources Management Modernization, the support to the External Advisory Committee on Smart Regulation and the implementation of the Official Languages Action Plan; and,
- $4.5 million due to the Prime Minister's transition and changes to the Ministry.

ii) From $181.8 million in 2004-2005 to $158.8 million in 2005-2006:

- $23.0 million related mainly to the sunsetting of certain items such as the Indian Specific Claims Commission and some activities related to Canada's relationship with the Métis community.

iii) From $158.8 million in 2005-2006 to $145.9 million in 2006-2007:

- $12.9 million related mainly to the sunsetting of certain resources in the area of Intergovernmental Affairs and Plans and Consultation.

Annexes

This section provides a financial overview using the following set of financial tables:

A-1 Summary of Transfer Payments.

A-2 Sources of Respendable and Non-respendable Revenue.

A-3 Net Cost of Department for the Estimates Year.

Table A-1—Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Institute of Intergovernmental Affairs, Queen's University	53	**53**	53	53
Business Line 3 - Privy Council Office	53	**53**	53	53
Contributions				
Federal Interlocutor's Contribution Program	5,494	**5,494**	5,494	5,504
Powley's Interim Response from Supreme Court Decision *	-	**10,350**	-	-
Urban Aboriginal Strategy *	3,200	**13,563**	11,013	10,963
Business Line 3 - Privy Council Office	8,694	**29,407**	16,507	16,467
Other Transfer Payments	-	-	-	-
Total Grants, Contributions And Other Transfer Payments	8,747	**29,460**	16,560	16,520

* As of July 20, 2004, the contribution programs have been transferred to the Department of Indian Affairs and Northern Development.

** For further details, see section V.A.4c on page 36).

Table A-2—Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	**Planned Revenue 2004-2005**	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Total Respendable Revenue				
Refunds of previous year's expenditures	340	**340**	340	340
Adjustments to prior year's payables	132	**132**	132	132
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	36	**36**	36	36
Sale of statutory instruments pursuant to the *Statutory Instruments Act*	1	**1**	1	1
Proceeds from sales	16	**16**	16	16
Revenues pursuant to the *Access to Information Act* and *Privacy Act*	3	**3**	3	3
Sundries	4	**4**	4	4
Total Non-respendable Revenue	532	**532**	532	532
Total Respendable and Non-respendable Revenue	532	**532**	532	532

Table A-3—Net Cost of Department for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Departmental Total 2004-2005
Net Planned Spending	**181,819**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	**10,261**
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (TBS)	**5,429**
Workmen's compensation coverage provided by Human Resources Canada	**10**
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	**2,895**
	18,595
Less: Non-respendable Revenue	**532**
2004-2005 Net cost of Department	**199,882**

Other Information

List of Departmental Web sites which can provide additional relevant information:

Prime Minister	www.pm.gc.ca
Deputy Prime Minister	www.pco-bcp.gc.ca
Leader of the Government in the House of Commons	www.pco-bcp.gc.ca/lgc
President of the Queen's Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs	www.pco-bcp.gc.ca/aia
Leader of the Government in the Senate	www.pco-bcp.gc.ca
Privy Council Office	www.pco-bcp.gc.ca
Indian Specific Claims Commission	www.indianclaims.ca
Speech from the Throne	www.pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp
Policy Research Initiative	www.policyresearch.gc.ca

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau du Conseil privé

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-58
ISBN 0-660-62543-1

Bureau du Conseil privé

Budget des dépenses pour 2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Le très honorable Paul Martin
Premier ministre du Canada

Table des matières

I Message du Premier ministre et déclaration de la direction 1
A. Message du Premier ministre 1
B. Déclaration de la direction 2
II Raison d'être 3
A. Notre mission 3
B. Nos valeurs 3
C. Notre rôle 3
D. Avantages pour les Canadiens 8
III Vue d'ensemble de la planification 9
A. Défis et risques 9
B. Relations avec les intervenants et relations stratégiques 11
IV Plans et priorités par résultat stratégique 13
A. Résultat stratégique 1 – Mécanismes décisionnels centraux 14
B. Résultat stratégique 2 – Recherche et enquêtes indépendantes 25
V Organisation 32
A. Responsabilisation 32
B. Ressources par résultat stratégique et secteur d'activité 44
C. Dépenses prévues du ministère 45
Annexes 48
Autres renseignements 51

I Message du Premier ministre et déclaration de la direction

A. Message du Premier ministre

Dans le discours du Trône de février 2004, le gouvernement a proposé un programme ambitieux en vue de mettre notre pays sur une voie qui permettra aux Canadiens et aux Canadiennes d'atteindre leurs objectifs et de réaliser leurs aspirations pour le XXI^{e} siècle, en unissant leurs efforts.

Les Canadiens veulent un pays reposant sur de solides assises sociales, où tous les citoyens sont traités avec dignité, où on leur vient en aide au besoin et où personne n'est laissé pour compte. Nous voulons une économie vigoureuse offrant des emplois bien rémunérés et intéressants, une économie prête à récolter les fruits des innovations technologiques et une économie fondée sur de solides assises financières.

Les Canadiens veulent un pays ayant un rôle influent dans le monde, un monde dans lequel nous pouvons faire entendre notre voix, défendre nos intérêts et mettre à profit les valeurs qui nous caractérisent pour tenter de régler les nombreux problèmes qui touchent les affaires mondiales.

Les Canadiens veulent un gouvernement dans lequel ils peuvent avoir foi et confiance. Le gouvernement a le devoir impérieux d'inciter les citoyens à participer à nouveau de façon active à la vie politique. Il est essentiel que nous rendions notre Parlement plus efficace. Il est en outre impératif que le gouvernement fasse preuve d'une plus grande transparence, qu'il adhère aux normes d'éthique les plus élevées et qu'il atteigne un niveau élevé de responsabilisation financière.

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités du Bureau du Conseil privé (BCP) pour 2004-2005*. Le BCP joue un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme du gouvernement. Le présent rapport sur les plans et les priorités indique comment il aidera le gouvernement à atteindre les objectifs nationaux qu'il s'est fixés pour les années à venir.

B. Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités du Bureau du Conseil privé pour 2004-2005.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. À ma connaissance, les renseignements qu'il contient :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux instructions données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses prévues;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur des systèmes d'information et de gestion ministériels rigoureux.

La structure de rapport sur laquelle le présent document est fondé a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la responsabilisation à l'égard des résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Alex Himelfarb
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
Août 2004

II Raison d'être

A. Notre mission

Notre mission est de servir le Canada et les Canadiens en conseillant et en assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre, les ministres de son portefeuille et le Cabinet.

B. Nos valeurs

- Nous sommes conscients de la nécessité de fournir au Premier ministre et aux ministres de son portefeuille nos conseils et nos services en temps opportun.
- Nous nous consacrons à notre travail et veillons au fonctionnement efficace du gouvernement.
- Nous sommes convaincus que l'intégrité, le bon sens et le discernement sont essentiels à l'accomplissement de notre mission.
- Nous sommes convaincus que le personnel fait la force du Bureau du Conseil privé (BCP).

C. Notre rôle

Les principales fonctions du programme du BCP sont de :

- Fournir des conseils professionnels et impartiaux au Premier ministre, aux autres ministres du BCP et au Cabinet, sur des questions d'importance nationale et internationale.
- Administrer le système décisionnel du Cabinet – remettre en question les propositions stratégiques des ministères et les coordonner, faire l'analyse des politiques et fournir aux comités du Cabinet des services de secrétariat.
- Formuler et soutenir le programme d'action du gouvernement et collaborer avec d'autres ministères fédéraux, gouvernements et intervenants externes pour aider à mettre ce programme en œuvre.

- Promouvoir une fonction publique vigoureuse pour le XXI[e] siècle, une fonction publique qui repose sur des valeurs saines, qui soit performante et qui rende scrupuleusement des comptes.

- Faire de la recherche sur les enjeux stratégiques importants pour le Canada à moyen terme. C'est la responsabilité de toutes les fonctions d'analyse des politiques du BCP et le rôle principal du Projet de recherche sur les politiques (PRP).

- Charger des commissions d'enquête d'examiner des questions associées à une bonne gouvernance du Canada.

Ces diverses fonctions sont décrites plus en détail ci-dessous.

1. Fournir des conseils professionnels et impartiaux au Premier ministre, aux autres ministres du BCP et au Cabinet, sur des questions d'importance nationale et internationale

Le BCP conseille le Premier ministre et assiste le Cabinet en ce qui concerne les questions d'importance nationale et internationale, sur les priorités pangouvernementales et sur une grande diversité de sujets touchant l'administration de la fédération. À ce titre, il élabore des analyses stratégiques pour permettre au Canada d'affronter les problèmes complexes qui se posent aujourd'hui et le préparer en vue des défis et des choix stratégiques de demain.

Ces conseils portent sur la conduite générale des affaires de l'État, y compris le traitement stratégique des grands dossiers et sujets qui intéressent particulièrement le Premier ministre, la planification à l'échelle pangouvernementale, l'appareil gouvernemental, la gestion des relations et des questions fédérales-provinciales-territoriales et le programme législatif du gouvernement. Il donne en outre des conseils dans des secteurs stratégiques clés comme la santé, l'économie, la sécurité, le développement social, l'environnement, les relations internationales, les villes et les collectivités, les sciences, la fédération canadienne, la politique sur les langues officielles et la politique autochtone.

En résumé, ses principales activités consistent à :

- **Fournir des conseils sur l'organisation du gouvernement et sur l'appareil gouvernemental**, par exemple, sur les rôles et les responsabilités des ministres, sur la structure et le fonctionnement du gouvernement et du processus décisionnel du Cabinet et sur les relations du gouvernement avec le Parlement et la Couronne.

- **Faire de l'analyse stratégique** sur les politiques et les priorités envisagées.

- **Fournir des conseils et du soutien en ce qui concerne les relations fédérales-provinciales-territoriales**, notamment en ce qui concerne l'évolution du fédéralisme au Canada, les arrangements fiscaux, les questions constitutionnelles et juridiques, les affaires autochtones et les langues officielles.

- **Faire de la gestion des enjeux**, en aidant les ministres à coordonner une réponse aux questions qui surgissent.

2. Administrer le système décisionnel du Cabinet

La valeur créée par le BCP vient de son rôle de soutien du Premier ministre qui est, en définitive, responsable de l'organisation et de l'administration du processus décisionnel du Cabinet et dirige le processus d'établissement des orientations générales de la politique gouvernementale. Dans le cadre de ses fonctions de soutien au Cabinet, le BCP contribue à l'efficacité du processus décisionnel, appuie le processus qui permet de transposer les valeurs et les priorités des Canadiens en décisions et leur communication ultérieure; il s'applique en outre à produire une analyse de toute première qualité des orientations proposées. Pour faciliter l'élaboration des politiques, le BCP est une source professionnelle de conseils impartiaux et aide à intégrer les perspectives et les opinions à l'échelle pangouvernementale. Pour pouvoir répondre aux exigences du Premier ministre et du Cabinet, il fait preuve de souplesse dans la gestion de son organisation.

Dans ce contexte, le BCP joue un rôle important en remettant en question les orientations proposées par les ministères. Les ministres déterminent et proposent les priorités et les initiatives en fonction de leur portefeuille et d'autres responsabilités, et ils sont secondés par les experts et par les activités des organisations hiérarchiques spécialisées. Le BCP travaille en étroite collaboration avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor pour s'assurer que les orientations proposées le soient dans le contexte du programme d'action et des autres priorités gouvernementales et que toutes les répercussions sur les ressources aient été prévues. Le BCP aide à assurer la coordination entre les diverses organisations gouvernementales qui sont essentielles à la conception et à la mise en œuvre efficaces de la politique gouvernementale. Cette coordination permet de veiller à ce que les nouvelles orientations proposées complètent les politiques en place et qu'elles sont en accord avec les grands objectifs gouvernementaux.

Les principales activités consistent à :

- **Remettre en question les orientations proposées par les ministères** avant les discussions en comité du Cabinet pour s'assurer que les analyses sont complètes, que les consultations appropriées ont été faites et qu'elles concourent aux priorités globales du gouvernement.

- **Fournir des services de secrétariat aux comités du Cabinet**, consistant notamment à préparer des ordres du jour, à prendre note des décisions officielles du Cabinet, à préparer des procès-verbaux et à jouer le rôle de dépositaire officiel des documents du Cabinet, en assurant le suivi.

- **Faciliter les discussions du Cabinet** sur le programme d'action, les politiques et les projets de règlement du gouvernement en faisant une analyse et en conseillant les ministres, et en veillant à ce que le bien-fondé des propositions soit dûment établi avant leur examen.

3. Formuler et soutenir le programme d'action du gouvernement

Le BCP joue un rôle important et unique en adoptant une approche pangouvernementale en matière d'élaboration des politiques et de gestion des enjeux; il collabore avec d'autres ministères fédéraux, avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, avec le secteur privé et le secteur bénévole, et avec d'autres intervenants nationaux et internationaux, à la mise en œuvre du programme d'action du gouvernement. Le BCP aide le gouvernement à passer rapidement de l'étape de l'élaboration des politiques à celle de la prise de décisions, puis de la mise en œuvre, tout en veillant à ce que son programme d'action soit de première qualité et reste cohérent. Une des préoccupations majeures est de donner aux intervenants représentant les divers besoins des Canadiens l'occasion de participer à l'élaboration des politiques. Les principales activités consistent à :

- **Assurer la planification à l'échelle pangouvernementale** – aider le gouvernement à fixer ses objectifs et ses priorités, superviser l'élaboration des politiques et fournir des conseils et des analyses stratégiques sur les aspects économiques et financiers des grands dossiers politiques, en accordant une attention toute particulière au discours du Trône et au Budget.

- **Collaborer avec les intervenants de l'extérieur à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques** – afin qu'ils puissent être bien intégrés aux processus d'élaboration des politiques et de mise en œuvre.

- **Coordonner les communications à l'échelle pangouvernementale.**

4. Promouvoir une fonction publique vigoureuse pour le XXI^{e} siècle

À titre de chef de la fonction publique, le greffier est responsable de la qualité des conseils et des services spécialisés, professionnels et impartiaux fournis au Premier ministre et au Cabinet par la fonction publique, et un aspect important de ses fonctions consiste à aider le Premier ministre à bâtir une fonction publique vigoureuse et compétente. En étroite collaboration avec d'autres organismes centraux, le BCP encourage la modernisation de la fonction publique afin d'améliorer de façon continue les politiques et les services de gestion des ressources humaines; il a d'ailleurs des responsabilités précises en matière de recrutement et de gestion efficace des cadres. Le greffier communique des messages importants à la fonction publique et produit le *Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Les principales activités consistent à :

- **Soutenir le processus de nomination par décret**, en prodiguant notamment des conseils sur les régimes de gouvernance et en mettant en place et administrant des

politiques et des services qui facilitent la nomination de personnes très compétentes.

- **Mettre en place des politiques de rémunération et de classification**, en mettant notamment en place des politiques qui facilitent le recrutement et le maintien en poste des cadres supérieurs.

- **Développer les aptitudes au leadership**, en déterminant les besoins futurs de la fonction publique dans ce domaine et en assurant le perfectionnement des cadres.

- **Promouvoir le programme du gouvernement en ce qui a trait à la gestion de la fonction publique**, en donnant des conseils et en collaborant avec d'autres organismes centraux dans divers dossiers liés à la gestion des ressources humaines comme la modernisation des ressources humaines, la diversité, les langues officielles, les relations de travail et les programmes de reconnaissance formelle.

5. Faire de la recherche sur les enjeux stratégiques importants à moyen terme

Il faut que le gouvernement crée une solide base de connaissances et une forte capacité en matière d'élaboration de politiques pour répondre aux enjeux à long terme de plus en plus complexes auxquels seront confrontés le Canada et les Canadiens.

Le Projet de recherche sur les politiques (PRP) est une organisation qui a été créée en 1996 pour aider le gouvernement à remplir ce rôle. Ses activités sont principalement axées sur la gestion horizontale des grandes questions que le Canada doit traiter à moyen terme. Son rôle consiste à approfondir, regrouper et intégrer la recherche sur les grandes questions horizontales importantes pour le programme d'action du gouvernement à moyen terme et à veiller à ce que ces connaissances soient transmises comme il se doit aux responsables de l'élaboration des politiques à l'échelle de la fonction publique.

Les principales activités associées à la recherche sur les politiques consistent à :

- Évaluer les grandes tendances et pressions auxquelles est soumis le Canada, identifier les grands enjeux stratégiques à moyen terme pour faire une recherche approfondie et mener les projets de recherche sur les politiques qui sont nécessaires. Les principaux projets en cours sont : Vieillissement de la population et la flexibilité des parcours de vie; Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion; Le capital social comme instrument de politique publique; Liens nord-américains; Développement durable. Ces projets de recherche sont réalisés en étroite collaboration avec les ministères.

- Communiquer les résultats des connaissances ainsi acquises aux responsables de l'élaboration des politiques de la fonction publique. Le PRP organise des conférences et des séminaires pluridisciplinaires, régionaux et nationaux, et

produit plusieurs publications, notamment la revue *Horizons* et des rapports sur les conférences.

6. Créer des commissions d'enquête

Aux termes de la *Loi sur les enquêtes*, le gouverneur en conseil peut instituer des commissions d'enquête sur toute question touchant la bonne gouvernance du Canada. En 2004-2005, trois commissions sont actives : la Commission sur les revendications particulières des Indiens, la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar (Enquête Arar) et la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (Enquête sur les commandites).

D. Avantages pour les Canadiens

Les principaux avantages des activités du BCP pour les Canadiens sont, en gros, les suivants :

- Un programme d'action gouvernemental formulé clairement.
- Une réponse coordonnée aux questions émergentes, en temps opportun.
- Un fonctionnement efficient et efficace du gouvernement.
- Des conseils stratégiques cohérents et de haute qualité.
- Des normes professionnelles et d'éthique élevées pour la fonction publique fédérale.
- Des connaissances et une information plus approfondies sur les nouveaux enjeux horizontaux et la communication efficace de ces connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques.
- Des recommandations sur des sujets qui préoccupent les Canadiens sont faites au gouvernement par des commissions d'enquête indépendantes.

Pour d'autres informations sur le Bureau du Conseil privé, consulter le site Web du BCP : www.pco-bcp.gc.ca.

III Vue d'ensemble de la planification

Le Bureau du Conseil privé est exclusivement financé par des dépenses de fonctionnement.

A. Défis et risques

Le contexte de la planification des activités du BCP est influencé dans une large mesure par les enjeux auxquels le Canada et le gouvernement sont confrontés. En outre, un certain nombre de risques et de défis se posent dans le contexte du soutien que doit apporter le BCP au fonctionnement efficace et efficient du gouvernement et à la mise en œuvre d'un programme d'action gouvernemental cohérent. Le BCP a entrepris quelques études préliminaires d'évaluation des risques potentiels en termes de probabilités, des incidences possibles et d'éventuelles mesures d'atténuation. Ces études se poursuivront en 2004-2005. Ces défis et ces risques sont exposés brièvement ci-après.

1. Complexité croissante des enjeux

Le programme d'action du gouvernement est complexe et, comme on le verra plus loin, il couvre des domaines comme les soins de santé, la sécurité nationale, la croissance économique et l'innovation, les affaires internationales et la fédération canadienne. Pour que le BCP contribue à l'élaboration de mesures d'intervention appropriées, il est essentiel que nous favorisions une intégration accrue dans la fonction publique fédérale et que nous renforcions les réseaux reliant le gouvernement fédéral, les autres paliers de gouvernement et d'autres intervenants.

2. Environnement en constante évolution

Un environnement en constante évolution incluant de nouvelles crises (p. ex., le SRAS, le virus du Nil occidental) ainsi que de nombreux autres enjeux à long terme (p. ex., le terrorisme, les soins de santé, le changement climatique), exercent des pressions considérables sur le BCP pour qu'il se tienne au courant de l'évolution de ces enjeux et coordonne des interventions rapides à l'échelle de la fonction publique. Le BCP doit, en outre, être en mesure d'adapter rapidement sa structure en fonction des changements apportés périodiquement par le Premier ministre à la structure du Cabinet et du gouvernement dans son ensemble.

Lorsque de nouveaux enjeux surgissent, il est essentiel d'avoir rapidement accès aux compétences stratégiques nécessaires au sein du système fédéral et d'avoir la capacité de mobiliser rapidement ces compétences pour donner des conseils très pertinents aux décideurs. Pour cela, il est essentiel que le BCP soit doté d'une infrastructure solide lui permettant de déceler les nouveaux enjeux et les nouvelles menaces et qu'il ait établi de solides réseaux avec tous les principaux intervenants.

3. Attentes accrues de la population en matière de reddition de comptes sur l'utilisation des ressources

La population a des attentes accrues en ce qui concerne la reddition de comptes et l'utilisation judicieuse des ressources publiques, une plus grande transparence et un processus décisionnel fondé sur une solide éthique. Pour répondre à ses attentes en matière d'efficience, il est essentiel que l'affectation des ressources soit étroitement liée aux priorités stratégiques gouvernementales en constante évolution.

4. Maintien de la crédibilité du BCP à titre de conseiller impartial

Compte tenu de ses liens étroits avec le gouvernement, le BCP doit veiller à ce que ses conseils restent objectifs, précis, fiables, pertinents et complets (qu'ils incluent des options), s'appuient sur de nombreux points de vue différents et ne soient pas influencés par des intérêts politiques.

5. Donner aux intervenants l'occasion de participer à l'élaboration du programme d'action du gouvernement

En élaborant le programme d'action du gouvernement, il est important de tenir compte des besoins différents des intervenants, de l'évolution de notre société en raison de tendances démographiques différentes, d'une diversité accrue, du vieillissement de la population et de l'urbanisation, ainsi que de l'évolution des valeurs et des priorités des Canadiens et des Canadiennes. Il est par ailleurs essentiel que le programme d'action gouvernemental tienne compte des défis particuliers qui se posent à certains groupes de la société canadienne, comme les Autochtones et les communautés minoritaires de langue officielle. À cette fin, il est impératif de maintenir les lignes de communication ouvertes avec les intervenants, de partager l'information, d'établir des réseaux et d'autres mécanismes consultatifs, et de donner aux intervenants l'occasion de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'action du gouvernement. La réforme démocratique et la réforme électorale sont précisément des initiatives qui ont été prises pour tenter de relever ce défi.

6. Maintenir la continuité des compétences spécialisées en politiques et de la capacité d'analyse

Compte tenu du désir d'obtenir les avis les plus d'actualité sur les questions stratégiques de l'heure et d'attirer des experts renommés et crédibles ayant des compétences spécialisées dans le domaine, l'organisation du BCP a tendance à être soumise à de fréquents mouvements de personnel. Bien que le BCP ait peu de difficulté à attirer des experts ayant une vaste expérience en matière de politiques et dans les domaines pertinents, ces mouvements de personnel posent certains risques en ce qui concerne le maintien de la mémoire institutionnelle et de la continuité du processus d'élaboration des politiques. L'organisation doit donc veiller à avoir un processus de planification de la relève en place pour conserver son expertise dans le domaine stratégique. De plus, de

vigoureuses capacités en matière de gestion de l'information, des dossiers et de la bibliothèque sont essentielles pour que les dossiers ministériels et les ressources d'information soient accessibles aux employés de tous les services du BCP.

7. Défi lié à la gestion interne du BCP

Le maintien de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans un milieu de travail soumis à de fortes pressions et à une cadence rapide pose un défi constant à tous les employés du BCP. Les cadres ont une difficulté particulière à trouver le temps de s'acquitter de leurs responsabilités de gestion interne (gérer leur budget, former leur personnel et trouver le temps nécessaire à la formation et au perfectionnement personnels) tout en s'acquittant de leurs responsabilités hiérarchiques quotidiennes. Le BCP doit en outre respecter les engagements pris par le greffier dans son *Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* qui recommande à tous les ministères fédéraux d'accorder la priorité à des initiatives pangouvernementales comme la fonction moderne de contrôleur, l'apprentissage, la diversité, les langues officielles et la gestion des ressources humaines. Les Services ministériels jouent à cet égard un rôle prépondérant en aidant l'organisation à mettre en place diverses stratégies de gestion.

B. Relations avec les intervenants et relations stratégiques

Pour faciliter le fonctionnement efficace du gouvernement, le BCP doit interagir avec un grand nombre d'intervenants, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces intervenants sont mentionnés dans la figure 1, qui indique également leurs attentes à l'égard du BCP.

Figure 1 - Les intervenants et leurs attentes à l'égard du BCP

Public
Transparence/information
Éducation/sensibilisation du public
Participation à l'élaboration des politiques
Premier ministre/CPM
Conseils sur la conduite générale des affaires de l'État
Traitement stratégique des grands dossiers
Capacité stratégique en ce qui concerne les enjeux actuels et émergents
Coordination des initiatives en matière de politiques à l'échelle pangouvernementale
Soutien stratégique en matière de communication
Autres ministres du BCP/Cabinet/comités du Cabinet
Capacité stratégique de faire face aux enjeux actuels et émergents
Coordination des initiatives en matière de politiques à l'échelle pangouvernementale
Services de secrétariat
Soutien stratégique en matière de communication
Médias
Transparence/information
Alerte médias
Gouvernements provinciaux, territoriaux, autochtones, municipaux
Consultation
Programmes efficaces/positions de principe
Partenariats
Action coordonnée
Affaires internationales
Bureau du Conseil privé
Ministères
Remise en question efficace des orientations proposées
Guide pour le système du Cabinet
Coordination horizontale
Connaissances et information sur les questions stratégiques horizontales émergentes
Étranger (autres pays, organisations internationales, etc.)
Accès au Premier ministre
Positions stratégiques sur les questions mondiales
Partage de l'information/du renseignement
Employés/cadres
Possibilités d'apprentissage
Avancement professionnel
Milieu de travail positif
Conception commune des valeurs et de l'éthique et transposition de ces valeurs en actes
Continuité des opérations/de l'effectif
Ressources et outils en matière d'information
Services ministériels internes
Organismes centraux
Examen et remise en question des politiques
Coordination des propositions soumises au Cabinet
Centres extérieurs de recherche sur les politiques/secteur privé/secteur bénévole/milieux universitaires
Transparence/information
Consultation
Partenariats/collaboration

IV Plans et priorités par résultat stratégique

Pour l'exercice 2004-2005, les activités du BCP sont organisées en fonction de deux résultats stratégiques. Le **premier résultat stratégique** est au cœur du mandat du Conseil privé :

Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels centraux du gouvernement et soutien approprié à cet égard

Les activités liées au **deuxième résultat stratégique** sont menées par des organisations indépendantes du BCP et, pour l'exercice 2004-2005, incluent le Projet de recherche sur les politiques (PRP) et les trois commissions – Commission sur les revendications particulières des Indiens, Enquête Arar et Enquête sur les commandites.

L'examen des questions qui nécessitent une enquête ou une étude plus approfondie est confié à des organisations indépendantes du gouvernement

En fin de compte, l'atteinte de ces deux résultats stratégiques par le BCP contribuera à l'atteinte des résultats globaux du gouvernement du Canada, lesquels sont énoncés dans le rapport intitulé *Le rendement du Canada*, notamment « une saine gestion des ressources fédérales » et « un public canadien informé et engagé ». (On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur ce rapport en se rendant à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_f.asp.)

En 2004-2005, le BCP axera ses efforts sur plusieurs priorités dans chaque résultat stratégique (voir le tableau 1). Ces priorités sont exposées dans les pages qui suivent.

Tableau 1- Priorités par résultat stratégique et ressources requises

Résultats stratégiques	Ressources requises (milliers de $)	Priorités	Type de priorité (nouvelle ou continue)
Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels centraux du gouvernement et soutien approprié à cet égard.	171 838 $	a) Accent sur les principaux secteurs stratégiques	Continue
		b) Gestion efficace du gouvernement	Continue
		c) Encourager la collaboration horizontale	Continue
		d) Renforcer la capacité en matière de politiques	Continue
		e) Renforcer les pratiques de gestion internes	Continue
L'examen des questions qui nécessitent une enquête ou une étude plus approfondie est confié à des organisations indépendantes du gouvernement.	9 981 $	a) Diriger des projets de recherche horizontaux pour soutenir le programme d'action à moyen terme	Continue
		b) Fournir l'infrastructure nécessaire au soutien de la collaboration dans le contexte de la recherche horizontale	Continue
		c) Renforcer la capacité fédérale de recherche sur les politiques	Continue
		d) Charger des commissions d'enquête indépendantes d'examiner des questions associées au bon gouvernement du Canada	Continue

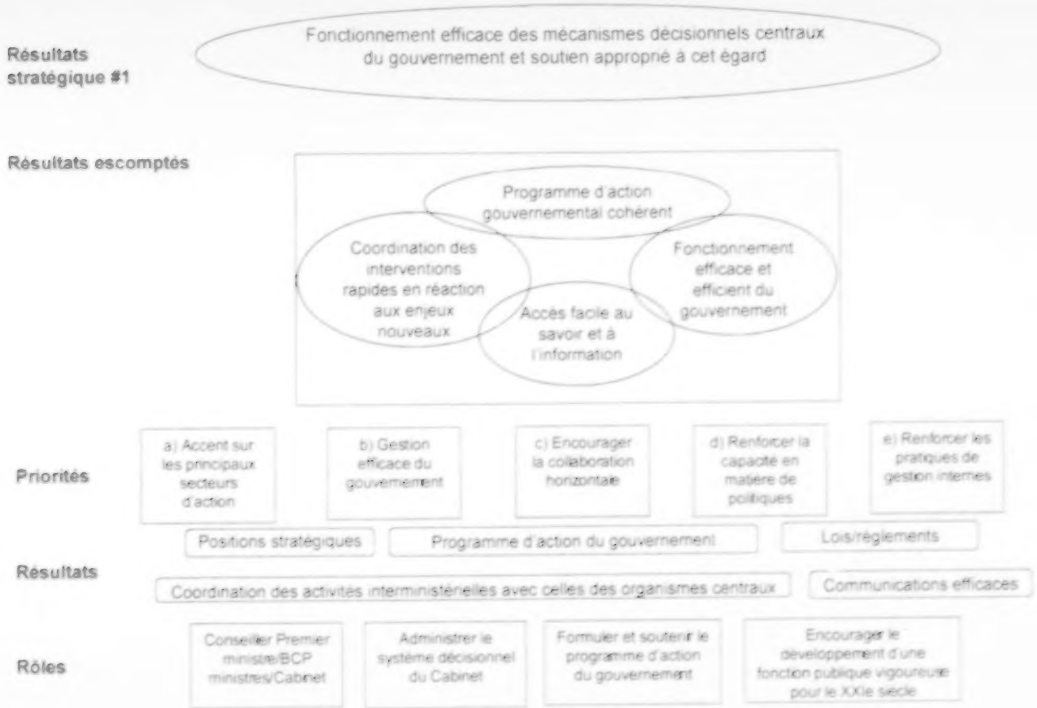
A. Résultat stratégique 1 – Mécanismes décisionnels centraux

La valeur ajoutée créée par le BCP est démontrée par sa contribution à la gestion efficace et efficiente du processus décisionnel du Cabinet, par ses conseils avisés et cohérents en matière de politiques et par la coordination des interventions gouvernementales rapides en réaction aux nouveaux enjeux. En atteignant ces résultats, on contribue à la mise en œuvre d'un programme d'action gouvernemental cohérent.

À l'interne, le BCP doit maintenir un personnel ayant les connaissances et la motivation voulues et lui donner accès à des outils stratégiques et à de l'information de tout premier ordre. Il doit en outre assurer une intendance avisée de ses ressources eu égard à son obligation de rendre des comptes au public.

Le modèle logique en ce qui concerne le résultat stratégique 1 est représenté par la figure 2.

Figure 2 - Modèle logique pour le résultat stratégique 1


Résultats stratégique #1
Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels centraux du gouvernement et soutien approprié à cet égard
Résultats escomptés
Programme d'action gouvernemental cohérent
Coordination des interventions rapides en réaction aux enjeux nouveaux
Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement
Accès facile au savoir et à l'information
Priorités
a) Accent sur les principaux secteurs d'action
b) Gestion efficace du gouvernement
c) Encourager la collaboration horizontale
d) Renforcer la capacité en matière de politiques
e) Renforcer les pratiques de gestion internes
Résultats
Positions stratégiques
Programme d'action du gouvernement
Lois/règlements
Coordination des activités interministérielles avec celles des organismes centraux
Communications efficaces
Rôles
Conseiller Premier ministre/BCP ministres/Cabinet
Administrer le système décisionnel du Cabinet
Formuler et soutenir le programme d'action du gouvernement
Encourager le développement d'une fonction publique vigoureuse pour le XXIe siècle

Dans les pages qui suivent, nous exposons nos principales priorités en expliquant de façon succincte la façon dont nous procéderons pour évaluer notre rendement.

1. Priorités principales

En 2004-2005, les principales priorités du BCP seront les suivantes :

a) **Mettre l'accent sur les principaux secteurs d'action** – Continuer de faire de l'analyse de politiques et de coordonner l'élaboration de solutions gouvernementales aux principaux problèmes de fond qui se posent. Les initiatives précises de chaque secteur prioritaire dépendront, bien entendu, du programme d'action du gouvernement.

b) **Assurer une gestion efficace du gouvernement** – Le BCP continuera de participer aux initiatives liées au processus du Cabinet, à la réforme démocratique, à la responsabilisation des ministres et des sous-ministres et à la modernisation de la fonction publique.

c) **Encourager la collaboration horizontale** – Le BCP doit élaborer des stratégies innovatrices pour renforcer la collaboration horizontale à l'échelle interne, avec les ministères et organismes fédéraux, avec d'autres gouvernements et avec les

intervenants de l'extérieur et il doit également assurer la coordination des communications fédérales.

d) **Renforcer la capacité en matière de politiques** – Le BCP continuera de renforcer sa capacité globale en matière d'élaboration de politiques, en intégrant notamment davantage les travaux à moyen terme du Projet de recherche sur les politiques et de la planification de la relève afin de conserver son expertise dans le domaine stratégique.

e) **Renforcer les pratiques de gestion internes** – Les principaux domaines visés seront la rationalisation de la structure et des processus du BCP dans le but de mieux appuyer le Cabinet, l'apprentissage et le perfectionnement permanents et un accès facile au savoir et à l'information pour les cadres de BCP.

Les diverses priorités sont exposées ci-dessous, en mettant l'accent sur les principaux projets qui seront mis en œuvre.

Figure 3 - Résumé des principales priorités

a) Accent sur les principaux secteurs d'action
Santé
Économie
Sécurité
Développement social
Fédération canadienne
Environnement
Relations internationales
Autochtones
Sciences
Villes et collectivités
b) Assurer une gestion efficace du gouvernement
Faciliter la transition au nouveau gouvernement
Processus du Cabinet
Réforme démocratique
Responsabilisation des ministres/sous-ministres
c) Encourager la collaboration horizontale
À l'intérieur du BCP
Avec les ministères et organismes fédéraux
Avec d'autres gouvernements et avec les intervenants de l'extérieur
Avec les experts de l'extérieur
Coordination des communications fédérales
d) Renforcer la capacité en matière de politiques
Développer la capacité en matière de politiques à l'échelle de la fonction publique
Intégrer les travaux à moyen terme du PRP
e) Renforcer les pratiques de gestion internes
Rationaliser la structure et les processus du BCP
Apprentissage et perfectionnement permanents
Donner un accès facile au savoir et à l'information

a) Accent sur les principaux secteurs d'action

Le BCP continuera de collaborer avec les ministères et organismes pour s'assurer que l'on fait des analyses des politiques et que l'on élabore des solutions en vue de régler les questions complexes qui continuent de se poser aux Canadiens. Les principaux secteurs visés sont :

- **La santé** – Collaborer avec les partenaires provinciaux et territoriaux dans le cadre des réformes nécessaires et de la durabilité à long terme du système de santé pour s'assurer que tous les Canadiens ont accès, en temps opportun, à des soins de qualité.

- **L'économie** – Maintenir un environnement macroéconomique vigoureux fondé sur une saine prudence financière; faire en sorte que le Canada soit un chef de file mondial dans l'élaboration des technologies révolutionnaires du XXI[e] siècle; aider les exportateurs canadiens à établir des liens économiques plus étroits avec les principales économies émergentes du monde.

- **La sécurité** – Aider le Premier ministre à assumer sa responsabilité finale en ce qui concerne la sécurité et l'intégrité du Canada et les activités du renseignement connexes. Les principales fonctions du BCP sont de coordonner les activités de la collectivité canadienne du renseignement et de faire des évaluations du renseignement pour les hauts fonctionnaires. Le BCP joue un rôle de premier plan dans la coordination de l'édification du système de sécurité intégré du Canada. En avril 2004, le BCP a préparé et publié la toute première déclaration globale du Canada concernant sa politique de sécurité nationale.

- **Le développement social** – Renforcer les assises sociales du Canada en améliorant notamment les conditions de vie des Autochtones du Canada, en veillant à ce que les personnes âgées puissent jouer un rôle actif dans leur collectivité, en aidant les personnes handicapées, les familles et les soignants, en soutenant l'économie sociale et en appuyant les activités des millions de Canadiens et de Canadiennes qui œuvrent au sein de ce secteur très important qu'est le secteur bénévole.

- **La fédération canadienne** – S'occuper des dossiers stratégiques permanents incluant l'état de la fédération et les relations avec les autres gouvernements du Canada, les arrangements fiscaux, les langues officielles et les affaires autochtones.

- **L'environnement** – Préserver le milieu naturel est une des responsabilités les plus importantes des citoyens et des gouvernements au XXI[e] siècle car elle accroît la qualité de la vie, améliore l'état de santé de la population et accroît la compétitivité.

- **Les relations internationales** – Préserver le rôle et la place du Canada dans un contexte géopolitique en constante évolution. Les activités incluent les relations avec les chefs de gouvernements étrangers, la représentation du Canada aux sommets, des initiatives précises touchant la politique internationale et des missions commerciales et d'investissement.

- **Autochtones** – Parvenir à améliorer de façon significative la situation sociale et économique des Autochtones ainsi que leur niveau de santé et d'éducation constitue une grande priorité.

- **Les sciences** – Identifier les priorités du Canada pour les futurs investissements en sciences et en technologie; proposer des stratégies pour la commercialisation des technologies canadiennes; mobiliser les ressources en R-D pour appuyer le développement international et établir des partenariats et une collaboration plus efficaces entre les principaux intervenants canadiens du secteur des sciences et de la technologie, notamment les laboratoires gouvernementaux, les universités et le secteur privé.

- **Les villes et les collectivités** – Aider les villes et collectivités canadiennes à participer davantage au processus d'élaboration des politiques. Les activités consistent notamment à faire de la recherche et à élaborer des politiques, à créer un contexte de financement plus stable et à tenir les Canadiens et les Canadiennes au courant des progrès réalisés au chapitre de l'accroissement de la vitalité de nos villes. Le Secrétariat des villes a été transféré, le 20 juillet 2004, au Bureau de l'infrastructure du Canada.

b) Gestion efficace du gouvernement

Le BCP continuera d'élaborer des stratégies en vue de maintenir et d'accroître l'efficacité du système décisionnel du Cabinet. Voici les principales initiatives en 2004-2005 :

- **Faciliter la transition au nouveau gouvernement** – À la suite des élections fédérales de juin 2004, un rôle clé consistera à apporter un soutien efficace au cours de la transition au nouveau gouvernement.

- **Processus du Cabinet** – Il s'agira de donner des conseils sur les responsabilités ministérielles appropriées et sur la structure des comités du Cabinet et de s'assurer de la bonne marche et de l'efficacité des processus décisionnels du Cabinet.

- **Réforme démocratique** – En décembre 2003, le gouvernement a annoncé des mesures de mise en œuvre de la réforme démocratique. Un plan d'action a été rendu public en février 2004; ce plan est la première étape d'une stratégie ayant pour but d'améliorer les institutions politiques et le système parlementaire. Les trois piliers de la réforme démocratique sont : l'éthique et l'intégrité, le rétablissement du rôle représentatif et délibératif des députés, et l'imputabilité. Pour les citoyens, cela signifiera que les personnes qu'ils ont élues seront davantage en mesure de représenter leurs opinions dans le processus gouvernemental. Cette réforme se traduira en outre par un accroissement de la responsabilité individuelle des députés de veiller à ce que ces réformes débouchent sur des changements concrets, notamment par la mise en place d'un système de nomination plus transparent et par une indépendance, des pouvoirs et des ressources accrus pour les comités parlementaires.

- **Obligation des ministres et des sous-ministres de rendre des comptes (responsabilisation)** – Il s'agit de définir les principes de la responsabilité ministérielle et les actions visant à les guider dans l'exercice de leurs fonctions officielles, les relations ministérielles avec le Parlement et le rôle et les responsabilités des sous-ministres.

c) Encourager la collaboration horizontale

Des approches efficaces à la collaboration avec les intervenants sont essentielles pour établir les partenariats nécessaires avec les provinces, les territoires et les autres parties concernées sur des questions qui chevauchent les champs de compétence et les secteurs, afin d'intégrer diverses perspectives et d'adopter une approche cohérente à l'échelle pangouvernementale. La collaboration horizontale se situera à plusieurs niveaux :

- **À l'intérieur du BCP** – La nature très spécialisée des tâches accomplies au BCP a tendance à créer des obstacles verticaux qu'il faut surmonter. Le BCP peut maximiser sa capacité de réagir avec promptitude et efficacité à des problèmes complexes en formant des équipes de stratèges composées de fonctionnaires des divers secteurs de l'organisation. Cette façon de procéder se traduira par des interventions stratégiques ciblées et par une élaboration rapide de solutions possibles.

- **Avec les ministères et organismes fédéraux** – Le BCP continuera d'aider à regrouper divers ministères pour gérer les dossiers transsectoriels, afin de contribuer à cerner les enjeux globaux, à faire valoir diverses opinions et à mobiliser les différents experts de la fonction publique fédérale. Un exemple de tout premier plan du rôle de coordination du BCP est la préparation de *Protéger une société ouverte*, la politique de sécurité nationale du gouvernement, rendue publique en avril 2004. Cette coordination est essentielle pour assurer la conception et la mise en œuvre efficaces de la politique gouvernementale. Elle aide en outre à veiller à ce que les nouvelles orientations proposées complètent les politiques en place et soient en accord avec les objectifs globaux du gouvernement. De plus en plus, le BCP doit intégrer des disciplines et perspectives en coordonnant les ressources stratégiques à l'échelle pangouvernementale par le biais d'équipes interministérielles de stratèges et de groupes de travail d'organismes centraux.

- **Avec d'autres gouvernements et avec les intervenants de l'extérieur** – Les intervenants comprennent, outre les gouvernements provinciaux et territoriaux, les municipalités et les communautés autochtones, le secteur privé, les milieux universitaires et les centres d'expertise externes. Pour promouvoir le programme d'action du gouvernement à l'échelle des divers ordres de compétence, le BCP doit se tenir au courant des problèmes et des défis qui se posent à d'autres paliers de gouvernement et collaborer avec les ministères et d'autres organismes centraux pour tenter de régler avec les provinces et les territoires les questions d'intérêt

commun. Les réunions des premiers ministres demeureront un outil de tout premier plan. Deux programmes précis, à titre d'exemple :

- **Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain** – La Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain a été mise en place en 1998 pour tenter de répondre, avec le concours des parties concernées, aux besoins socio-économiques urgents des Autochtones en milieu urbain. Elle est conçue de façon à améliorer l'élaboration des politiques et la coordination des programmes au palier fédéral, et avec d'autres ordres de gouvernement, afin de réduire l'écart actuel entre les Autochtones en milieu urbain et les autres citoyens en adaptant davantage les programmes gouvernementaux en fonction des besoins et des priorités locaux des Autochtones qui vivent dans les villes. Depuis le 20 juillet 2004, la Stratégie relève du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

- **Mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles** – En 2003, le Premier ministre a publié le Plan d'action pour les langues officielles. Le Secrétariat des affaires intergouvernementales du BCP est chargé de la mise en œuvre de ce plan qui comprend la préparation d'un cadre d'imputabilité et de coordination.

- **Avec des experts de l'extérieur** – Pour élaborer des politiques en se basant sur des idées et sur de la recherche qui sont à la fine pointe de l'actualité, le BCP fera appel à diverses sources d'expertise de l'extérieur, notamment les milieux universitaires, des organismes de recherche et de réflexion, des personnalités du monde des affaires et des leaders communautaires et à d'autres ordres de gouvernement. Le BCP intensifiera l'intégration de la recherche sur les politiques à moyen terme faite par le PRP à la planification de ses priorités.

  Le **Comité consultatif sur la réglementation intelligente** constitue un exemple d'initiative à laquelle participent des experts de l'extérieur. Dans le discours du Trône de septembre 2002, le gouvernement du Canada s'était engagé à mettre en place une stratégie de réglementation intelligente. Le Comité a été mis sur pied en mai 2003 dans le but d'examiner comment le système de réglementation peut protéger la santé et la sécurité des Canadiens, ainsi que leur environnement, tout en favorisant la mise en place d'une économie innovatrice. Le Comité donne un point de vue extérieur et des avis d'experts sur les questions réglementaires actuelles et sur une stratégie de réglementation canadienne pour le XXI^{e} siècle. La publication de son rapport final est prévue pour septembre 2004.

- **Coordination des communications fédérales** – Le BCP aidera le gouvernement à mobiliser les Canadiens de façon coordonnée et cohérente et à écouter leurs points de vue lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes, en prodiguant des conseils stratégiques concernant la communication du programme d'action global du gouvernement (p. ex., en coordonnant de façon uniforme les activités de consultation et les diverses annonces fédérales).

d) Renforcer la capacité en matière de politiques

Le BCP continuera de viser l'excellence en matière de conseils stratégiques. Il a deux priorités précises dans ce domaine :

- **Développer la capacité en matière de politiques à l'échelle pangouvernementale** – Le BCP soutient le développement de la capacité en matière de politiques à l'échelle pangouvernementale pour être en mesure de régler les questions actuelles ou émergentes. Par exemple, le conseiller national du BCP en matière de sciences collaborera avec les milieux universitaires et les responsables des politiques de la fonction publique au cours de l'année qui vient dans le but de mettre en place une capacité de recherche sur les politiques scientifiques et technologiques dans des domaines nouveaux comme les nanotechnologies, la technologie des piles à combustible et la technologie de l'hydrogène, les biotechnologies et les technologies de l'information.

- **Intégrer les travaux à moyen terme** du Projet de recherche sur les politiques – Le BCP contribue au renforcement de la capacité fédérale en matière de recherche sur les politiques en appuyant le Projet de recherche sur les politiques et ses activités avec la collectivité fédérale de la recherche sur les politiques. Cette organisation fait de la recherche sur les enjeux stratégiques à moyen terme. Les résultats de ces travaux seront mieux intégrés à la fonction d'élaboration des politiques du BCP.

e) Renforcer les pratiques de gestion internes

Une priorité pour tous les ministères, y compris le BCP, est de renforcer les pratiques de gestion internes de façon à ce que les organisations gouvernementales aient les capacités internes requises pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Un examen des pratiques de gestion du BCP fait en 2003 a produit une évaluation de base. On aura des difficultés particulières à maintenir la continuité des compétences spécialisées et de la mémoire institutionnelle et à permettre aux cadres de se consacrer surtout à la gestion interne étant donné les pressions auxquelles ils sont soumis dans le contexte de l'élaboration des politiques. Les principales initiatives sont les suivantes :

- **Rationaliser la structure et les processus du BCP** – L'objectif consiste à continuer de fournir un soutien efficace et efficient au Cabinet.

- **Favoriser l'apprentissage et le perfectionnement permanents** – Il est impératif pour le BCP de maintenir un effectif hautement qualifié ayant la capacité de donner des conseils de tout premier ordre aux cadres supérieurs de la fonction publique. Nous maintiendrons notre programme du Passeport d'apprentissage.

- **Donner un accès rapide au savoir et à l'information** – Les cadres du BCP travaillent à une cadence rapide et ils doivent avoir accès rapidement et facilement à l'information interne sur les dossiers à traiter et à des sources extérieures de

connaissances et d'information. Le BCP continuera d'aider les cadres à utiliser les divers services et outils d'information qui sont à leur disposition, il veillera à ce que les sources d'information extérieures soient utiles dans le contexte du programme d'action et poursuivra la mise en place du système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) du gouvernement du Canada.

2. Comment nous évaluerons notre rendement

La question de l'évaluation du rendement est complexe et pose un défi pour une organisation axée sur les politiques comme le BCP. De manière générale, nos rendements ne sont pas répétitifs ni chiffrables. L'essentiel de notre travail consiste à faciliter et à soutenir. Par exemple, lorsque le gouvernement annonce une politique importante, celle-ci est souvent le fruit des efforts conjugués de nombreuses organisations gouvernementales, dont le BCP. En outre, certaines des méthodes traditionnelles d'évaluation du rendement utilisées par les ministères hiérarchiques, comme les sondages sur la satisfaction de la clientèle, ne sont peut-être pas appropriées.

Nous pensons toutefois qu'il est important que notre organisation démontre au Parlement et aux Canadiens l'importance que nous accordons à l'atteinte de nos résultats stratégiques et des résultats escomptés (voir le modèle logique que représente la figure 2 ci-dessus). Au cours de 2004-2005, le BCP mettra en place un projet d'élaboration et de mise en œuvre d'un cadre général d'évaluation du rendement. Ce cadre déterminera les indicateurs de rendement appropriés et les données nécessaires pour les soutenir. Il est probable que pour produire de l'information utile sur le rendement, nous devions entamer des études spéciales, notamment des études d'évaluation et des évaluations rétrospectives du traitement d'enjeux précis afin d'aider à évaluer notre rendement global.

Par conséquent, ce RPP contient une série préliminaire d'indicateurs de rendement qui sera examinée et complétée au cours de l'année qui vient. Les indicateurs préliminaires pour chacun des principaux résultats escomptés indiqués à la figure 2 sont les suivants :

- Programme d'action gouvernemental cohérent – Les indicateurs incluent les réactions des clients internes et le degré de mise en œuvre du programme d'action.

- Coordination des interventions rapides en réaction aux enjeux nouveaux – Les indicateurs liés à la sensibilisation aux problèmes émergents et à la capacité de réaction coordonnée.

- Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement – Les indicateurs liés au fonctionnement efficace du processus décisionnel comme la réactivité, la clarté et le niveau de collaboration entre les décideurs.

- Accès facile aux ressources d'information et à la mémoire institutionnelle – Degré de facilité d'accès qu'ont les employés du BCP aux ressources et aux outils

d'information dont ils ont besoin pour faciliter leur travail d'élaboration des politiques.

On trouvera au tableau 2 des renseignements supplémentaires sur ces indicateurs préliminaires de rendement.

Tableau 2 - Indicateurs de rendement pour les principaux résultats en ce qui concerne le résultat stratégique 1

Résultats	Indicateurs de rendement	Mesures/commentaires
Programme d'action gouvernemental cohérent	Degré de compréhension/de sensibilisation du public en ce qui concerne le programme, selon les activités de recherche sur l'opinion publique	Nécessiterait des sondages auprès de la population. (On recueille régulièrement des données sur cet indicateur du fait que le BCP a maintenant une capacité d'analyse accrue grâce au récent transfert de cette fonction qui relevait de Communication Canada.)
	Degré de participation et d'engagement du public	Degré de participation des groupes d'intervenants à l'élaboration des politiques. Nécessiterait des études d'évaluation périodiques.
	Portée de la mise en œuvre du programme d'action	Exemples : annonces concernant les politiques et les règlements faites par le Premier ministre et par les ministres portant sur l'état d'avancement actuel des dossiers prioritaires; présentation de projets de loi au Parlement; autres annonces concernant la mise en place de nouvelles politiques et de nouveaux programmes.
Coordination des interventions rapides en réaction aux enjeux nouveaux	Détection précoce des problèmes	Mesure dans laquelle les problèmes sont détectés avant une crise et étaient connus, et rapidité de l'intervention. Nécessiterait des sondages auprès des cadres et des études d'évaluation rétrospectives.
	Niveau de préparation	Par exemple, la capacité de réagir aux nouveaux problèmes. Sondage auprès des cadres; évaluation rétrospective.
	Niveau de collaboration entre les intervenants	Exemples : degré d'échange de l'information entre les intervenants, rapidité du processus décisionnel et degré de concertation dans les interventions.
Fonctionnement efficace et efficient du gouvernement	Réactivité	Mesure dans laquelle les décisions sont prises en temps opportun; rapidité du processus décisionnel.
	Clarté des responsabilités	Par exemple, mesure dans laquelle les cadres pensent que les responsabilités en matière d'analyse des politiques sont définies de façon claire et logique. Nécessiterait un sondage auprès des cadres.
	Degré de collaboration entre les intervenants	Mesure dans laquelle la collaboration a soutenu ou entravé la mise en œuvre. Étude d'évaluation.
Accès facile aux ressources d'information et à la mémoire institutionnelle	Disponibilité des outils d'analyse des politiques	Infrastructure technique et ressources d'information nécessaires pour aider à donner des conseils stratégiques en temps opportun. Sondage auprès des cadres.
	Quantité d'information disponible	Facilité d'accès à l'information par des outils informatiques et par l'intermédiaire de spécialistes en information. Nécessite la mise en œuvre de pratiques de gestion de l'information. Sondage auprès des cadres.
	Fiabilité de l'information et des outils	Il s'agit de déterminer si des outils de recherche par ordinateur et d'analyse sont disponibles et sont utilisés; s'ils sont efficaces et fiables. Sondage auprès des cadres.

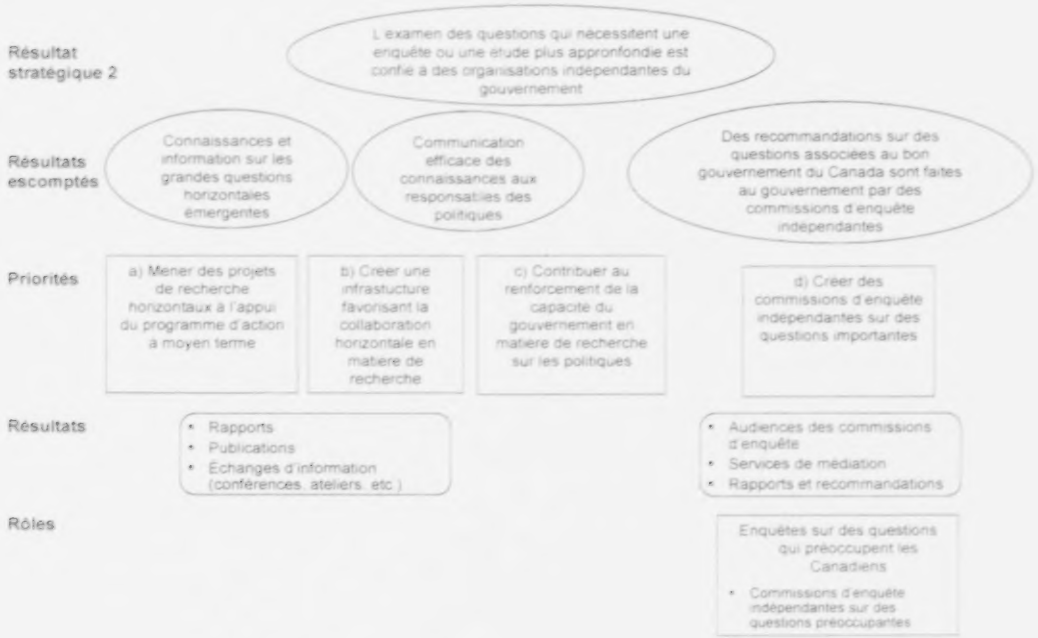
B. *Résultat stratégique 2 – Recherche et enquêtes indépendantes*

Les liens entre les activités menées dans le contexte de ce deuxième résultat stratégique, son rendement et ses priorités globales et les résultats escomptés sont indiqués ci-dessous. Ce résultat stratégique concerne les activités du Projet de recherche sur les politiques (PRP) et des commissions d'enquête.

Les résultats clés visés par le PRP sont des connaissances et une information accrues sur les grandes questions horizontales émergentes et sur le transfert efficace des connaissances aux responsables des politiques des divers ministères fédéraux.

Le résultat clé des commissions d'enquête indépendantes est de faire au gouvernement des recommandations sur des sujets associés au bon gouvernement du Canada.

Figure 4 - Modèle logique pour le résultat stratégique 2


Résultat stratégique 2
L'examen des questions qui nécessitent une enquête ou une étude plus approfondie est confié à des organisations indépendantes du gouvernement
Résultats escomptés
Connaissances et information sur les grandes questions horizontales émergentes
Communication efficace des connaissances aux responsables des politiques
Des recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions d'enquête indépendantes
Priorités
a) Mener des projets de recherche horizontaux à l'appui du programme d'action à moyen terme
b) Créer une infrastructure favorisant la collaboration horizontale en matière de recherche
c) Contribuer au renforcement de la capacité du gouvernement en matière de recherche sur les politiques
d) Créer des commissions d'enquête indépendantes sur des questions importantes
Résultats
• Rapports
• Publications
• Échanges d'information (conférences, ateliers, etc.)
• Audiences des commissions d'enquête
• Services de médiation
• Rapports et recommandations
Rôles
Enquêtes sur des questions qui préoccupent les Canadiens
• Commissions d'enquête indépendantes sur des questions préoccupantes

1. Principales priorités

En 2004-2005, les principales priorités consisteront à :

- Mener des projets de recherche horizontaux à l'appui du programme d'action à moyen terme – Le PRP continuera de diriger des projets de recherche dans les domaines économique, social et environnemental.

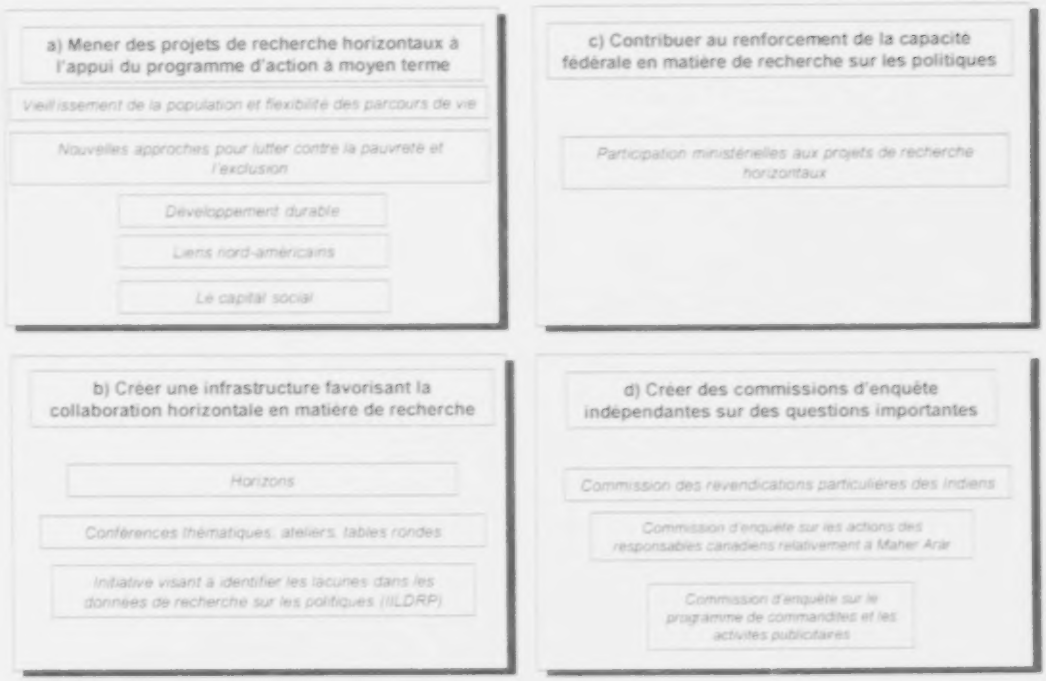
- Créer une infrastructure favorisant la collaboration horizontale en matière de recherche – Exemples : la revue *Horizons* (un outil de liaison pour les membres de la collectivité fédérale de la recherche sur les politiques), des conférences thématiques, des ateliers et des tables rondes organisés sous les auspices du PRP.

- Contribuer au renforcement de la capacité fédérale en matière de recherche sur les politiques en instaurant un processus d'examen par les pairs et un champ d'action pour les préposés à la recherche sur les politiques des divers ministères par leur participation à des projets de recherche horizontale.

- Créer des commissions d'enquête indépendantes sur des questions associées au bon gouvernement du Canada.

Ces priorités sont résumées dans le tableau ci-dessous et exposées de façon plus détaillée dans les pages qui suivent.

Figure 5 - Priorités dans le contexte du résultat stratégique 2


a) Mener des projets de recherche horizontaux à l'appui du programme d'action à moyen terme
Vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie
Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion
Développement durable
Liens nord-américains
Le capital social
c) Contribuer au renforcement de la capacité fédérale en matière de recherche sur les politiques
Participation ministérielles aux projets de recherche horizontaux
b) Créer une infrastructure favorisant la collaboration horizontale en matière de recherche
Horizons
Conférences thématiques, ateliers, tables rondes
Initiative visant à identifier les lacunes dans les données de recherche sur les politiques (IILDRP)
d) Créer des commissions d'enquête indépendantes sur des questions importantes
Commission des revendications particulières des Indiens
Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar
Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires

a) Mener des projets de recherche horizontale à l'appui du programme d'action à moyen terme

Le Projet de recherche sur les politiques a sélectionné cinq grands enjeux stratégiques à moyen terme qui touchent le Canada : *Vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie*, *Le capital social comme instrument de politique publique*, *Nouvelles*

approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, *Liens nord-américains* et *Développement durable*.

- **Vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie** – Le vieillissement de la population pose un défi stratégique crucial dans tous les pays industrialisés. Même s'ils ne laissent pas entrevoir une crise aussi grave que celle prévue initialement, les chiffres associés à la retraite massive des membres de la génération du baby-boom restent toutefois très impressionnants. Les pressions financières liées au vieillissement de la population augmenteront en même temps que la revendication d'une plus grande liberté de choix en ce qui concerne la répartition du temps consacré au travail, à l'apprentissage, à la prestation de soins et aux loisirs au cours de la vie adulte. Le projet sur le vieillissement de la population et la flexibilité des parcours de vie examine les possibilités de formuler les politiques de façon à éviter les pénuries de main-d'œuvre associées à l'augmentation imminente du nombre de personnes qui prennent leur retraite tout en offrant aux gens plus de choix en ce qui concerne l'organisation de leur travail et des autres activités au cours de leur vie. La recherche interministérielle du PRP, entreprise en janvier 2003, innove en utilisant une puissante combinaison de modèles macroéconomiques et de modèles de microsimulation pour étudier les incidences macroéconomiques, financières, sociales et les incidences sur le marché du travail selon divers scénarios liés aux possibilités pour les gens d'organiser leur travail et leurs autres activités au cours de leur vie.

- **Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion** – Au cours des années 90, en raison de la détérioration de la situation économique et de la réduction des dépenses dans le domaine social, les efforts déployés par le Canada pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion se sont relâchés. Depuis la reprise du milieu des années 90, de nombreux indicateurs concernant la pauvreté se sont améliorés, mais les gains et les revenus des familles démunies ont diminué. La manière dont les pays développés envisagent les problèmes de pauvreté et d'exclusion a beaucoup changé ces dernières années. De nouvelles données permettent de mieux comprendre la dynamique de la pauvreté et sa persistance durant le cours de la vie, et de repérer les groupes à risque. Le PRP, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, étudie systématiquement de nouvelles approches stratégiques visant à régler le problème de la pauvreté incluant le recours à la législation, la mise en œuvre d'approches axées sur les biens, le rôle de l'économie sociale et les politiques de logement.

- **Développement durable** – La phase actuelle du projet de développement durable est axée sur la gestion de l'eau douce. C'est une question qui prend de plus en plus d'importance au Canada et à travers le monde, comme l'a démontré la tragédie de Walkerton, la médiatisation du débat sur la moraine de Oak Ridge en Ontario et la place importante accordée aux questions liées à l'eau dans le Plan d'application de Johannesburg pour le Sommet mondial sur le développement durable. Le projet de recherche sur le développement durable du PRP examine, avec le concours de plusieurs ministères fédéraux et d'autres partenaires, deux

principaux aspects de la gestion de l'eau douce au Canada : le recours à des instruments économiques pour la lutte contre la pollution et la gestion de la demande et le rôle du gouvernement fédéral dans la gestion de l'eau douce.

- **Liens nord-américains** – Une préoccupation clé du Canada sur le plan des politiques au cours des dernières décennies est le souci de tirer le meilleur parti possible des avantages associés au fait de faire partie de l'espace économique nord-américain tout en protégeant l'approche canadienne. Ce défi est devenu un aspect central du programme d'action du Canada depuis la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE, 1989) et de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA, 1994), et continue de le dominer. Pour aider à définir et à comprendre les défis et les opportunités associés à l'intégration économique en constante évolution du Canada et des États-Unis, le PRP mène quatre projets de recherche interdépendants : les retombées économiques possibles de la coopération internationale en matière de réglementation et les façons de favoriser la coopération; les incidences pour le Canada de l'harmonisation des tarifs extérieurs et de la suppression des règles d'origine de l'ALENA; l'émergence de liens entre les régions transfrontalières dans les domaines économique, institutionnel et socioculturel et leurs répercussions sur le plan des politiques.

- **Le capital social comme instrument de politique publique** – Les efforts déployés pour maîtriser la notion de capital social ont été limités par des ambiguïtés conceptuelles et des difficultés de mesure. Ce projet consiste à faire une évaluation du rôle et de la contribution potentiels du capital social dans l'atteinte des objectifs fédéraux en matière de politiques en collaborant avec les ministères en vue d'élaborer une définition opérationnelle et un cadre rigoureux pour l'analyse et la mesure du capital social, d'identifier les secteurs clés de politiques et de programmes où le capital social peut jouer un rôle important en contribuant à atteindre les objectifs en matière de politiques et à intégrer les leçons apprises à une série de recommandations stratégiques visant à mettre à l'essai de nouvelles approches, un système de mesure amélioré et des initiatives en matière de politiques.

b) Créer une infrastructure favorisant la collaboration horizontale en matière de recherche

L'intégration des résultats de la recherche au processus d'élaboration des politiques se fait de diverses façons. Les analystes de politiques participant à des projets de recherche du PRP utilisent les connaissances générées par ces projets pour prodiguer des conseils stratégiques aux décideurs. Les principaux mécanismes sont :

- *Horizons* – Publication et véhicule de diffusion de la recherche rédigé par et pour les chercheurs de l'administration fédérale. L'objet de *Horizons* est l'échange de renseignements entre les chercheurs de la fonction publique et du secteur privé sur

des questions ayant des liens étroits avec les projets et activités horizontaux de recherche du PRP.

- Des conférences thématiques, des ateliers et des tables rondes – Pour encourager les échanges et le transfert de connaissances entre les experts de l'extérieur, les chercheurs de l'administration publique et les analystes de politiques.

- L'initiative visant à identifier les lacunes dans les données de recherche sur les politiques (IILDRP) – A pour objet de déceler les nouvelles lacunes dans les données et de dégager des consensus sur les priorités en matière d'élaboration de données.

c) Contribuer au renforcement de la capacité fédérale en matière de recherche sur les politiques

Le PRP a mis en place un processus d'examen par les pairs et un champ d'action pour les chercheurs en politiques des divers ministères grâce à leur participation à des projets horizontaux de recherche. De petites équipes de recherche sont formées pour chaque projet et constituent le noyau regroupant un plus grand nombre d'experts et d'analystes des ministères participants.

d) Créer des commissions d'enquête indépendantes sur des questions importantes

Aux termes de la *Loi sur les enquêtes*, le gouverneur en conseil peut instituer des commissions d'enquête indépendantes sur toute question touchant le bon gouvernement du Canada. En 2004-2005, trois commissions seront actives : la Commission sur les revendications particulières des Indiens, la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar et la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires.

- **Commission sur les revendications particulières des Indiens**

  La Commission sur les revendications particulières des Indiens aide les Premières nations et le Canada pour le règlement des revendications particulières. La Commission joue un rôle quasi judiciaire et offre un mécanisme d'appel pour l'examen des décisions du gouvernement sur les revendications faites par les Premières nations. La Commission mène des enquêtes impartiales en réponse à une demande d'une Première nation, quand celle-ci remet en question la décision du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien de rejeter sa revendication particulière ou lorsqu'elle n'est pas d'accord avec les critères applicables aux indemnités dans le cadre de la négociation d'un règlement avec le gouvernement.

  À la demande du gouvernement et d'une Première nation, la Commission fournit des services de médiation ou de facilitation au sujet des revendications. Un aspect important des travaux de la Commission est que les audiences ont lieu dans la communauté de la Première nation concernée pour que toutes les parties aient une

idée de l'environnement et des problèmes particuliers. La Commission mène actuellement 30 enquêtes; en 2003-2004, elle a publié quatre rapports d'enquête.

La Commission a considérablement accru ses activités en ce qui a trait aux services de médiation et à l'éducation du public, en plus de mener ses enquêtes en cours. Elle n'a pas de délai fixe pour accomplir son mandat. Le projet de loi C-60 a été déposé en juin 2002 et a été présenté à nouveau en octobre 2002 (projet de loi C-6). On y propose de créer un nouvel organisme indépendant qui serait chargé des revendications particulières. Le projet de loi a été adopté et a reçu la sanction royale en novembre 2003. Lorsque la loi aura été adoptée, la Commission devra terminer les travaux relatifs aux revendications en cours et organiser le transfert ordonné des dossiers au nouvel organisme. Les divers intervenants n'ont pas encore discuté du processus de transition, à savoir notamment qui et quel ministère devront demander des fonds additionnels pour couvrir les frais de transition.

Le 20 juillet 2004, le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien a été nommé ministre responsable de la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

- **Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar**

Cette commission d'enquête a été créée le 5 février 2004 aux termes de la partie I de la *Loi sur les enquêtes*, sur la recommandation de la vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile; elle a été chargée de faire enquête et de présenter un rapport sur les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar (enquête sur les faits). Le commissaire est mandaté en outre pour faire les recommandations qu'il juge pertinentes sur un mécanisme d'examen indépendant des activités de la Gendarmerie royale du Canada en matière de sécurité nationale (examen de la politique).

L'honorable Dennis R. O'Connor, juge en chef adjoint de l'Ontario, a été nommé commissaire de l'enquête. Il est chargé de faire enquête et de présenter un rapport sur les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar et notamment sur la détention de M. Arar aux États-Unis, sur son expulsion vers la Syrie via la Jordanie, sur son incarcération et sur le traitement qu'il a subi en Syrie, sur son retour au Canada et sur toute autre action des responsables canadiens à l'égard de M. Arar que le commissaire juge pertinente pour l'exécution de son mandat.

La Commission n'a pas d'échéance précise pour présenter son rapport au gouverneur en conseil.

- **Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires**

Le 19 février 2004, le mandat de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires a été défini par décret, et le juge John H. Gomery a été nommé commissaire en vertu de la partie I de la *Loi sur les enquêtes*.

Selon le cadre de référence, qui est contenu dans le décret, la Commission s'est vu attribuer un double mandat. Le premier consiste pour le commissaire à faire enquête et à faire rapport sur les questions soulevées, directement ou indirectement, par les chapitres 3 et 4 du Rapport de la vérificatrice générale de novembre 2003. Le deuxième invite la Commission à formuler des recommandations au gouverneur en conseil, d'après les faits révélés par l'enquête, en vue de prévenir la mauvaise gestion des futurs programmes de commandites et des futures activités publicitaires.

La Commission n'a pas d'échéance précise pour présenter son rapport au gouverneur en conseil.

2. Comment nous évaluerons notre rendement

Pour le deuxième résultat stratégique, nous avons signalé au tableau 3 une série préliminaire d'indicateurs clés de rendement pour chacun des trois résultats escomptés. Nous améliorerons ces indicateurs au moment de l'élaboration du cadre d'évaluation du rendement du BCP mentionné précédemment.

Tableau 3 - Indicateurs de rendement pour les résultats clés du Résultat stratégique 2

Résultats	Indicateurs de rendement	Mesures/commentaires
Connaissances et information sur les grandes questions horizontales émergentes	Mesure dans laquelle les rapports du PRP sont appréciés et utilisés par les décideurs de la fonction publique. Degré d'utilisation des recommandations ou des analyses du PRP dans la préparation de documents et de déclarations importantes du gouvernement (discours du Trône, budget fédéral, etc.).	Nécessiterait un sondage auprès des responsables des politiques dans le cadre d'une étude d'évaluation périodique.
Communication efficace des connaissances aux responsables des politiques	Degré de collaboration avec les ministères	Degré de participation des ministères à des projets de recherche
	Nombre d'événements parrainés par le PRP auxquels participent de hauts fonctionnaires	Tables rondes, ateliers, conférences, etc. et publications connexes
	Nombre de lecteurs des publications du PRP (*Horizons*, p. ex.)	Sondage auprès des lecteurs des publications du PRP
Recommandations sur des questions associées au bon gouvernement du Canada sont faites au gouvernement par des commissions d'enquête indépendantes	Mesure dans laquelle une commission fait des recommandations pertinentes au mandat	Examen des recommandations des commissions
	Mesure dans laquelle les recommandations faites par des commissions indépendantes sont acceptées et mises en œuvre	Mesure dans laquelle les résultats des travaux d'une commission sont pris en compte dans le discours du Trône, dans de nouveaux projets de loi, dans de nouveaux programmes et de nouvelles politiques et dans les discours des ministres. Mesure dans laquelle le MAINC met en œuvre les recommandations de la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

V Organisation

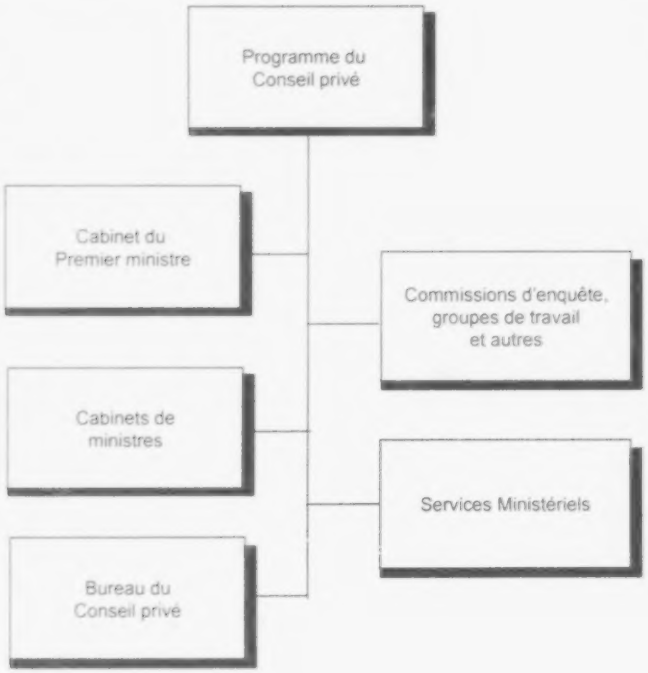
La présente section donne un aperçu de l'organisation du programme du Conseil privé. Il est à noter que l'information a été mise à jour en juillet 2004, après que le Premier ministre a annoncé la composition de son nouveau cabinet; d'autres changements pourraient être apportés à l'organisation du BCP au cours de la présente année financière. On trouvera un organigramme à jour sur le site Web de l'organisme.

A. Responsabilisation

Le Conseil privé de la Reine pour le Canada a été constitué en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1867* dans le but d'aider et de conseiller le Gouverneur général, représentant de la Reine. Le Cabinet, qui agit officiellement comme Conseil privé, joue donc ce rôle. La création du Bureau du Conseil privé (BCP) remonte à la Confédération. En tant que ministère du Premier ministre, le BCP conseille ce dernier, en toute impartialité, sur les priorités et les politiques du gouvernement, ainsi que sur son organisation et ses relations avec le Parlement, les provinces et les autres institutions. Le BCP conseille également le Premier ministre sur la répartition des responsabilités entre les ministres, sur les nominations de sous-ministres et sur des dossiers spéciaux comme la sécurité nationale. Le BCP joue en outre le rôle de secrétariat du Cabinet et de ses différents comités. Depuis 1867, le sous-ministre du Premier ministre porte le titre de greffier du Conseil privé. En 1940, on lui ajoute celui de secrétaire du Cabinet. En 1992, des modifications à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* viennent lui conférer un troisième titre, celui de chef de la fonction publique, qui s'accompagne de la responsabilité de fixer les orientations stratégiques de la fonction publique.

Le programme du ministère, intitulé programme du Bureau du Conseil privé, comprend cinq secteurs d'activité : le Cabinet du Premier ministre; les cabinets de ministres, le Bureau du Conseil privé; les commissions d'enquête, groupes de travail et autres; les services ministériels (voir figure 6).

Figure 6 - Structure du ministère


Programme du Conseil privé
Cabinet du Premier ministre
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres
Cabinets de ministres
Services Ministériels
Bureau du Conseil privé

1. Secteur d'activité « Cabinet du Premier ministre »

L'objectif de ce secteur d'activité consiste à fournir des conseils, de l'information et des services spéciaux au Premier ministre en tant que chef du gouvernement et président du Cabinet et de ses comités chargés des priorités et de la planification, des affaires internationales, des relations entre le Canada et les États-Unis et des affaires autochtones. Ces services comprennent notamment la liaison avec les ministres, la gestion des grands dossiers, les communications, la planification et les activités gouvernementales liées aux relations internationales ainsi que le soutien à l'égard de certaines responsabilités politiques, dont les relations avec le caucus du gouvernement. Les coûts de fonctionnement des résidences officielles du Premier ministre relèvent aussi de ce secteur d'activité. Toutefois, la Commission de la capitale nationale se charge de l'ameublement, de l'entretien, du chauffage et de la réparation de ces résidences.

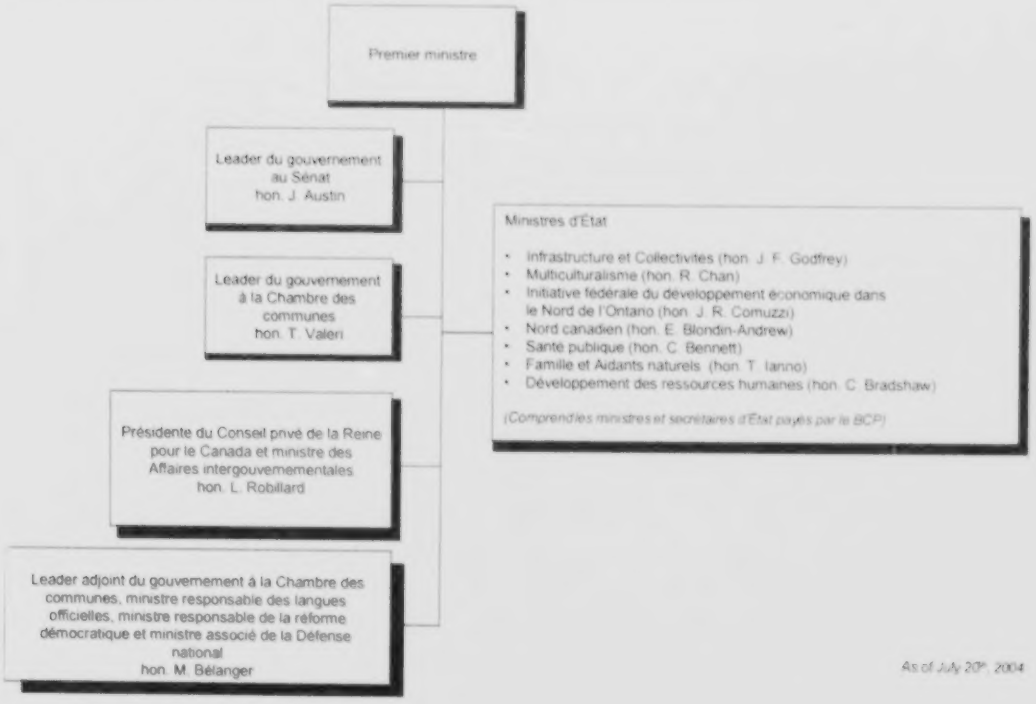
2. Secteur d'activité « Cabinets de ministres »

Le secteur « Cabinets de ministres » fournit des services de soutien, de l'information et des conseils au leader du gouvernement au Sénat, au président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, au leader du gouvernement à la Chambre des communes, au leader

adjoint du gouvernement à la Chambre des communes et au leader adjoint du gouvernement au Sénat.

Ce secteur d'activité comprend le cabinet du leader du gouvernement au Sénat qui est responsable du programme législatif du gouvernement au Sénat et qui inclut les activités du leader adjoint du gouvernement au Sénat, le cabinet du président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre responsable des Affaires intergouvernementales qui aide le président du Conseil privé dans les tâches qui lui sont confiées par le Premier ministre, le cabinet du leader du gouvernement à la Chambre, qui est chargé du programme législatif du gouvernement en Chambre et veille à la représentation des préoccupations des parlementaires dans le processus décisionnel gouvernemental, et le cabinet du leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes, ministre responsable des langues officielles, ministre responsable de la réforme démocratique et ministre associé de la Défense nationale qui aide à gérer le programme législatif du gouvernement et à veiller à la représentation des préoccupations des parlementaires dans le processus décisionnel gouvernemental. De temps à autre, des responsabilités supplémentaires sont confiées aux ministres mentionnés ci-dessus, responsabilités qui font dès lors partie intégrante des activités de leur cabinet. Ce secteur d'activité est en outre responsable du paiement des salaires et des allocations des secrétaires et ministres d'État qui secondent les ministres dans l'exercice de leurs fonctions. Les budgets de fonctionnement des secrétaires et ministres d'État sont présentés par leur ministère respectif. Chaque ministre a un chef de cabinet qui gère son cabinet. (Voir figure 7.)

Figure 7- Organigramme du secteur d'activité « Cabinets de ministres »


Premier ministre
Leader du gouvernement au Sénat
hon. J. Austin
Leader du gouvernement à la Chambre des communes
hon. T. Valeri
Présidente du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre des Affaires intergouvernementales
hon. L. Robillard
Leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes, ministre responsable des langues officielles, ministre responsable de la réforme démocratique et ministre associé de la Défense national
hon. M. Bélanger
Ministres d'État
• Infrastructure et Collectivités (hon. J. F. Godfrey)
• Multiculturalisme (hon. R. Chan)
• Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario (hon. J. R. Comuzzi)
• Nord canadien (hon. E. Blondin-Andrew)
• Santé publique (hon. C. Bennett)
• Famille et Aidants naturels (hon. T. Ianno)
• Développement des ressources humaines (hon. C. Bradshaw)
(Comprend les ministres et secrétaires d'État payés par le BCP)
As of July 20th, 2004

3. Commissions d'enquête, groupes de travail et autres

Le but de ce secteur d'activité est de recueillir de l'information et de présenter des rapports conformément aux mandats établis ou d'entreprendre des projets ou des études indépendants. En 2004-2005, ce secteur d'activité regroupe les éléments suivants : le Projet de recherche sur les politiques, la Commission sur les revendications particulières des Indiens et deux commissions d'enquête (la Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar et la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires).

a) Projet de recherche sur les politiques

Le Projet de recherche sur les politiques fait progresser la recherche sur des questions horizontales émergentes qui sont très pertinentes pour le programme d'action à moyen terme du gouvernement fédéral et assure la communication efficace du savoir aux responsables de l'élaboration des politiques. Le Projet de recherche sur les politiques travaille présentement sur cinq projets de recherche horizontaux : Vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie, Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, Le capital social comme instrument de politique publique, Liens nord-américains et Développement durable. Le mandat du Projet de recherche sur les politiques s'étend à deux objectifs auxiliaires : contribuer au renforcement de la capacité du gouvernement fédéral en matière de recherche sur les politiques et créer une infrastructure favorisant la collaboration interministérielle en matière de recherche sur les politiques.

b) Commission sur les revendications particulières des Indiens

À la suite de la crise d'Oka (1990), le gouvernement a créé en 1991 la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

La Commission mène des enquêtes impartiales lorsqu'une Première nation conteste le rejet de sa revendication particulière par le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien ou qu'une Première nation n'est pas d'accord avec les critères applicables aux indemnités dans le cadre de la négociation d'un règlement avec le gouvernement. Outre des enquêtes formelles, la Commission offre, à la demande du gouvernement et d'une Première nation, des services de médiation susceptibles, à leur avis, de les aider à en arriver à une entente sur une question liée à une revendication particulière.

Comme il a été mentionné à la section IV.B.1d), la loi portant création d'un nouvel organisme indépendant chargé des revendications particulières a été adoptée et attend d'être promulguée. De plus, le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien a été nommé, le 20 juillet 2004, ministre responsable de la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

c) Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar

La Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar examine les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar et présente un rapport à ce sujet. Le commissaire a en outre le mandat de formuler des recommandations concernant la création d'un mécanisme d'examen indépendant des activités de la Gendarmerie royale du Canada en matière de sécurité nationale.

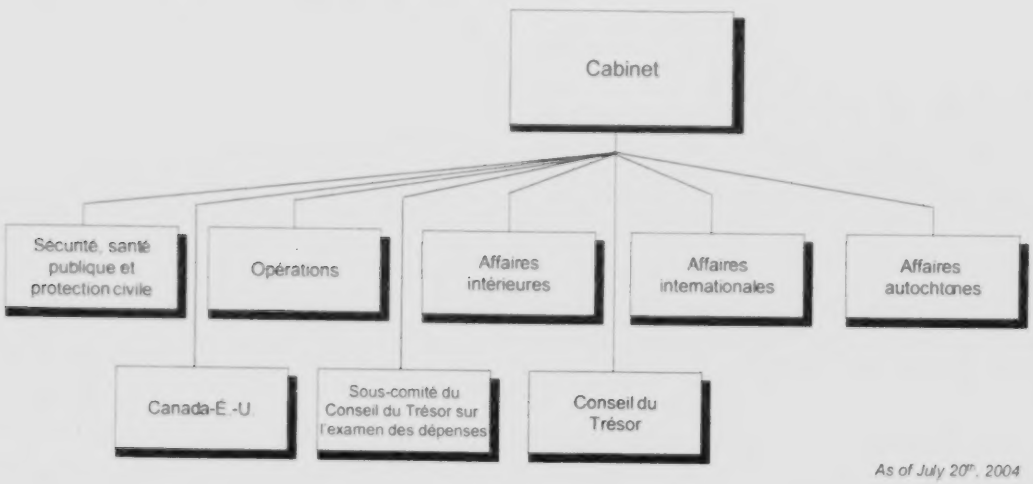
d) Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires

La Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires fait enquête et rapport sur les questions soulevées, directement ou indirectement, par les chapitres 3 et 4 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada présenté en novembre 2003 à la Chambre des communes en ce qui concerne le programme de commandites et les activités publicitaires du gouvernement du Canada. Le commissaire a en outre le mandat de formuler les recommandations qu'il juge pertinentes, d'après les faits révélés par l'enquête, en vue de prévenir la mauvaise gestion des futurs programmes de commandites et des futures activités publicitaires.

4. Secteur d'activité « Bureau du Conseil privé »

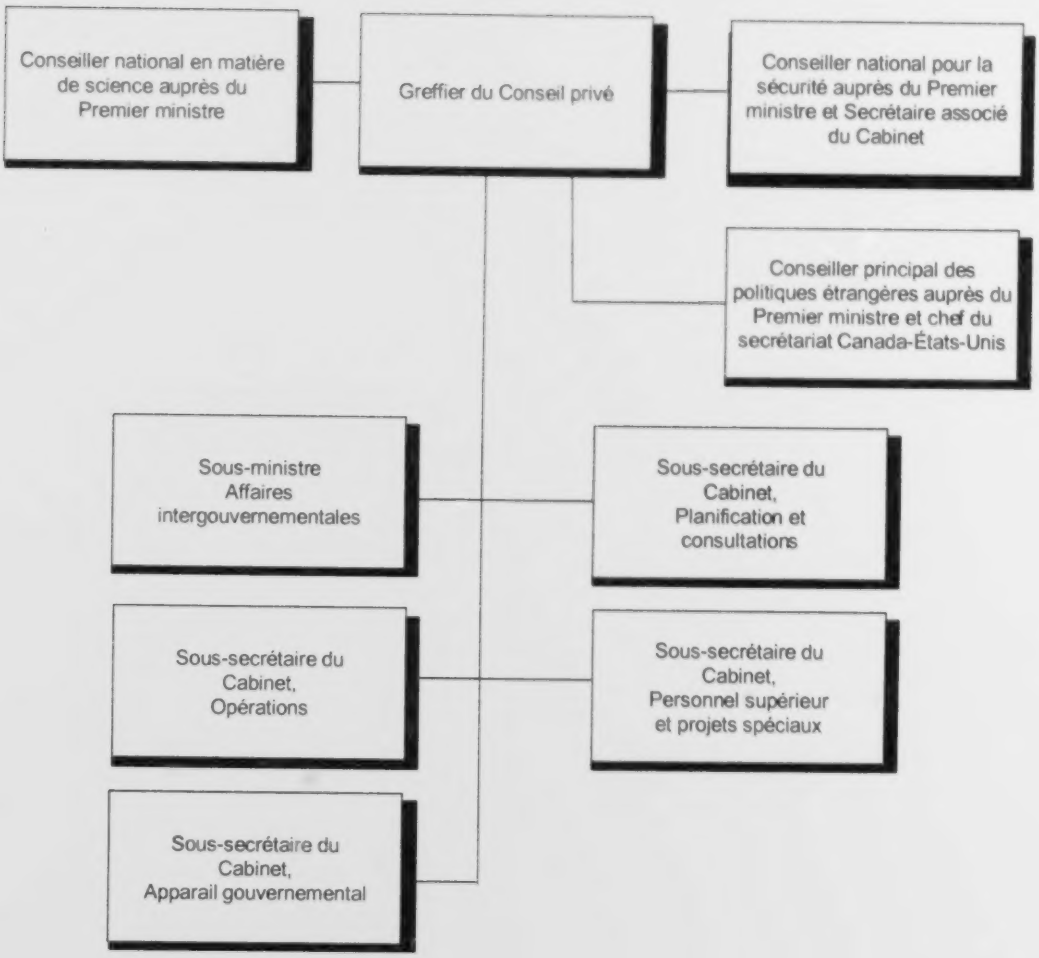
À titre de secrétariat du Cabinet, le rôle du secteur d'activité « Bureau du Conseil privé » est de donner de l'information et des conseils au Premier ministre, au Cabinet, aux comités du Cabinet, au Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente et au Comité consultatif sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau pacte pour les villes (depuis le 20 juillet 2004, ce comité relève du Bureau de l'infrastructure du Canada). Le Conseil du Trésor et les comités d'examen des dépenses sont secondés par un organisme distinct, le Secrétariat du Conseil du Trésor. (Voir figure 8.)

Figure 8 - Comités du Cabinet



L'organigramme du Bureau du Conseil privé est représenté par la figure 9. Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet doit rendre des comptes sur la gestion du BCP et relève directement du Premier ministre. Un aperçu des rôles et responsabilités de chaque unité organisationnelle est donné dans les pages suivantes.

Figure 9 - Organigramme du secteur d'activité « Bureau du Conseil privé »


Conseiller national en matière de science auprès du Premier ministre
Greffier du Conseil privé
Conseiller national pour la sécurité auprès du Premier ministre et Secrétaire associé du Cabinet
Conseiller principal des politiques étrangères auprès du Premier ministre et chef du secrétariat Canada-États-Unis
Sous-ministre Affaires intergouvernementales
Sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultations
Sous-secrétaire du Cabinet, Opérations
Sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et projets spéciaux
Sous-secrétaire du Cabinet, Apparail gouvernemental

a) Bureau du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Le greffier du Conseil privé est le plus haut fonctionnaire du gouvernement du Canada dont la nomination n'est pas politique; il offre un soutien professionnel impartial au Premier ministre sur toutes les questions de principe et de fonctionnement susceptibles de toucher le gouvernement. Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a des responsabilités particulières qui consistent à assurer la continuité des activités gouvernementales entre deux administrations, il assure la conservation des dossiers des administrations précédentes et aide le gouvernement en place à comprendre et à respecter les conventions du régime de la monarchie constitutionnelle du Canada.

b) Conseiller pour la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associé du Cabinet

Le conseiller pour la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associé du Cabinet seconde le Premier ministre en donnant de l'information et des conseils et en faisant des recommandations sur les questions stratégiques liées à la sécurité et au renseignement et veille à ce que les activités des membres de la collectivité de la sécurité et du renseignement soient coordonnées de façon efficace. Les principales organisations sont :

- **Le Secrétariat de la sécurité et du renseignement** – Ce secrétariat conseille le Premier ministre sur les questions touchant la sécurité nationale et le renseignement, y compris en ce qui concerne l'élaboration des grandes politiques, les questions d'intérêt public, les situations de crise et les priorités de la collectivité du renseignement. Il contribue au processus décisionnel à cet égard en fournissant des services de secrétariat au comité du Cabinet chargé de la sécurité, de la santé publique et de la protection civile et en aidant les ministères et les organismes à préparer les dossiers qui doivent être examinés ou approuvés par les ministres. Il assure en outre la sécurité lors des réunions du Cabinet ainsi que la sécurité des installations où sont logés le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil privé. Le secrétaire adjoint (Sécurité et renseignement) préside le Groupe de la politique du renseignement interministériel, un groupe composé de fonctionnaires du niveau de sous-ministre adjoint membres de la collectivité de la sécurité et du renseignement. Le Secrétariat organise et préside d'autres comités interministériels ayant pour but d'assurer une coordination efficace des activités de cette collectivité.

- **Le Secrétariat de l'évaluation du renseignement (SER)** – Le SER fait des évaluations neutres, récentes et stratégiques des tendances et des événements internationaux qui sont susceptibles d'avoir des incidences sur la sécurité, la politique extérieure et les intérêts économiques du Canada. Les analystes puisent de l'information à de nombreuses sources, notamment dans des documents ayant une cote de classification élevée, pour faire des évaluations pour les décideurs principaux du BCP, d'Affaires étrangères Canada et d'autres ministères.

Le SER joue un rôle de coordination très important en ce qui concerne la collectivité canadienne du renseignement en fournissant des services de secrétariat au Comité interministériel de l'évaluation du renseignement et en entretenant des relations avec des organismes d'évaluation du renseignement alliés et les secteurs pertinents des milieux universitaires canadiens.

c) Affaires intergouvernementales

Le sous-ministre (Affaires intergouvernementales) est chargé de donner des conseils et de l'appui en ce qui concerne les politiques et les communications liées aux relations fédérales-provinciales-territoriales, aux affaires constitutionnelles, à l'évolution de la fédération et à l'unité canadienne, aux relations avec les Autochtones et aux langues officielles, notamment:

- Donner des conseils et faire de la planification stratégique en ce qui concerne la fédération canadienne, les arrangements fiscaux, le programme d'action fédéral-provincial-territorial ainsi que les questions constitutionnelles et juridiques. Cela inclut une interaction avec des experts de l'extérieur et des universitaires dans les relations fédérales-provinciales-territoriales pour faire de la recherche sur les questions d'actualité et les questions constitutionnelles.

- Assurer la liaison et donner des conseils sur les relations avec les provinces et les territoires, ce qui inclut notamment une évaluation des priorités provinciales, la surveillance des dossiers comportant d'importantes dimensions intergouvernementales et le renouvellement de la fédération.

- Faire de la planification stratégique et donner des conseils pour les réunions bilatérales et multilatérales des premiers ministres et des ministres, ce qui inclut l'élaboration de l'ordre du jour et des documents d'information pour le Premier ministre, en attirant son attention sur les aspects intergouvernementaux des principaux dossiers et des positions gouvernementales.

- Collaborer avec les ministères dans des secteurs précis pour faire des analyses sectorielles, réagir aux questions émergentes et répondre aux préoccupations fédérales-provinciales-territoriales.

- Coordonner les activités de promotion du Plan d'action pour les langues officielles et l'élaboration d'un cadre de responsabilisation et de gestion horizontales axé sur les résultats en ce qui concerne les langues officielles.

- Donner des conseils aux ministres sur des questions clés relatives aux affaires autochtones, comme l'autonomie gouvernementale et encourager les groupes autochtones à participer aux discussions sur les politiques et aux forums fédéraux-provinciaux-territoriaux.

- Agir à titre d'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits, notamment, gérer le financement des projets pilotes entrepris avec les provinces et les territoires dans le contexte de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et collaborer avec les ministères fédéraux et les provinces pour mettre en œuvre l'arrêt *Powley* de la Cour suprême confirmant qu'un groupe métis peut posséder des droits ancestraux en vertu de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*. La Cour suprême a confirmé que la collectivité métisse de Sault Ste. Marie avait un droit de chasse de subsistance protégé par la Constitution.

  Depuis le 20 juillet 2004, ces responsabilités ont été transférées au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

d) Opérations

Le rôle de la Direction des opérations est de fournir des services de secrétariat aux comités du Cabinet, de collaborer avec les ministères pour préparer des projets axés sur les priorités du gouvernement, de donner des conseils impartiaux au Premier ministre et aux autres ministres sur les questions réglementaires, économiques et sociales et de coordonner et donner des conseils concernant la gestion des enjeux émergents, en particulier :

- **Réglementation et décrets du Conseil** – La Division des affaires réglementaires fait des analyses, tient des séances d'information et donne des conseils sur les projets de règlement et sur la mise en œuvre et l'élaboration de la politique en matière de réglementation. La Division des décrets du conseil prodigue des conseils sur l'utilisation des décrets et en gère le processus d'approbation. Elle produit et diffuse les décrets, publie les règlements dans la *Gazette du Canada* et organise les cérémonies d'assermentation à Rideau Hall.

- **Système des documents du Cabinet** – Le Système des documents du Cabinet donne des services de soutien administratif au Cabinet et aux comités du Cabinet.

- **Secrétariats de la politique du développement social, de la politique du développement économique et régional et des opérations** – Ils sont chargés de faire les remises en question, d'assurer la surveillance et la coordination et de donner des conseils dans divers domaines, notamment en matière de politique de développement social, économique, environnemental, régional et en matière de politique commerciale.

e) Planification et consultations

Le sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultations) est chargé d'examiner tous les volets de la politique gouvernementale du point de vue du programme global du gouvernement, de ses grandes priorités et projets et donne son avis sur les questions de politique stratégique. Il est chargé en outre d'assurer des services de secrétariat au

Cabinet et de donner des avis touchant les communications et la consultation dans l'ensemble du gouvernement. Ce mandat l'oblige à accorder une attention particulière au Budget, au discours du Trône et à d'autres questions spéciales ou prioritaires qui peuvent surgir de temps à autre. L'accent est mis sur la nécessité de tenir les ministres au courant des liens entre les différents dossiers, dans le contexte des priorités stratégiques du gouvernement. Parmi ses fonctions :

- **Priorités et planification** – Aide le gouvernement à définir ses objectifs et ses priorités en vue de surveiller l'élaboration du discours du Trône et d'entreprendre l'élaboration de politiques conformes à ces priorités et d'assurer la liaison avec les autres services du Bureau du Conseil privé et avec d'autres ministères. Fournit également le personnel auxiliaire nécessaire aux réunions plénières du Cabinet, aux petits déjeuners des sous-ministres et aux réunions du Comité de coordination des sous-ministres (Politiques).

- **Politique macroéconomique** – Fournit des conseils et des analyses d'ordre stratégique sur les affaires économiques et financières et, avec la collaboration du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres secrétariats du BCP, fournit des analyses et des conseils sur les aspects économiques et financiers d'un certain nombre de grands dossiers, dont le Budget.

- **Communications et consultation** – Donne son avis et apporte son soutien à l'égard des communications et est chargé de coordonner les communications et la consultation dans l'ensemble de la fonction publique.

- **Secrétariat des affaires autochtones** – Créé en janvier 2004, il attirera l'attention, de concert avec le secrétaire parlementaire du Premier ministre pour les affaires autochtones et le Comité du Cabinet chargé des affaires autochtones, sur certaines mesures à prendre pour améliorer la cohérence et l'intégration des politiques gouvernementales en ce qui concerne les Autochtones.

- **Secrétariat des villes** – A été créé en décembre 2003 pour améliorer la coordination et être la plaque tournante des efforts déployés en vue de conclure un nouveau pacte avec les villes, grandes et petites, pour veiller à ce que les opinions des villes et celles des régions dans lesquelles elles sont situées soient au cœur du processus décisionnel gouvernemental.

  Le Secrétariat des villes a été transféré, le 20 juillet 2004, au Bureau de l'infrastructure du Canada.

- **Projet de recherche sur les politiques** – Alors que le Projet de recherche sur les politiques est indépendant du BCP, au cours de l'exercice 2004-2005, le sous-secrétaire (Planification et consultation) sera chargé de vérifier comment le PRP s'acquitte de son mandat et sa contribution à la planification des politiques.

f) Appareil gouvernemental

Le Secrétariat de l'appareil gouvernemental conseille et appuie le greffier du Conseil privé et le Premier ministre en ce qui concerne les questions liées à la structure et au fonctionnement du gouvernement dans son ensemble. Cette responsabilité est liée aux responsabilités d'architecte et d'arbitre de notre régime de gouvernement qu'a le Premier ministre, notamment à sa responsabilité de recommander la nomination des ministres et d'établir leur mandat, de fournir des conseils quant à l'organisation du gouvernement, d'organiser le Cabinet et ses comités, et d'établir les règles nécessaires au bon fonctionnement du système de Cabinet et du gouvernement en général. Voici quelques-unes de ses fonctions :

- **Rôle consultatif en ce qui concerne l'appareil gouvernemental** – Consiste à donner des conseils en ce qui concerne la structure, l'organisation et le fonctionnement du gouvernement, les responsabilités et les mandats des ministres, la transition d'un gouvernement à un autre, y compris l'organisation du Cabinet et de ses comités et les questions touchant le rôle de la Couronne, le Gouverneur général et sa résidence et la politique en matière de distinctions honorifiques.

- **Législation et planification parlementaire** – Apporte son soutien au leader du gouvernement à la Chambre pour la coordination et la gestion du programme législatif du gouvernement, en ce qui concerne le processus d'approbation des projets de loi devant être déposés au Parlement, ainsi que des conseils sur les projets de loi, les pratiques et usages parlementaires, les travaux des comités parlementaires et sur n'importe quelle question soulevée au Parlement. Il donne également des conseils en ce qui concerne la réforme démocratique et la réforme électorale. Le Secrétariat donne en outre des conseils juridiques sur une vaste gamme de sujets au sein du BCP, en particulier sur les documents confidentiels du Cabinet, les conventions, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les commissions d'enquête, les questions relatives au personnel supérieur et aux délibérations du Cabinet, y compris les affaires dont sont saisis les tribunaux et qui ont des répercussions à l'échelle du gouvernement, et tous les litiges relatifs à la loi électorale fédérale.

- **Documents parlementaires** – Veiller à ce que tous les renseignements ou documents recherchés par les deux chambres relativement à des questions écrites, à des pétitions et à des avis de motion portant production de documents soient fournis de la façon la plus efficace et satisfaisante possible et déposés avec diligence.

g) Conseiller principal des politiques étrangères auprès du Premier ministre et chef du Secrétariat Canada–États-Unis

Le conseiller principal des politiques étrangères seconde le Premier ministre en tant que chef d'État en lui fournissant des conseils, des informations et des recommandations impartiaux sur des questions touchant à la politique étrangère et à la politique de défense.

Ce rôle inclut la participation active à la formulation et à l'exécution de la politique internationale, la communication directe, pour le compte du Premier ministre, avec les représentants des gouvernements étrangers au Canada et avec le personnel supérieur des cabinets de dirigeants étrangers et des contacts importants avec d'autres chefs d'État et de gouvernement (visites à l'étranger et de l'étranger, sommets, correspondance, etc.). Il supervise en outre le Secrétariat des affaires internationales et le Secrétariat Canada-États-Unis et les comités du Cabinet chargés des affaires internationales et des relations Canada-États-Unis. À titre de point de coordination en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de la politique internationale, les secrétariats sont chargés de veiller à ce qu'une collaboration et des liens appropriés soient entretenus à l'échelle interministérielle et intraministérielle. Les principaux objectifs des secrétariats sont d'assurer une approche pangouvernementale aux relations entre le Canada et les États-Unis, aux affaires internationales et à la politique de défense; la gestion stratégique des questions internationales importantes et de leurs incidences pour le Canada; une cohérence et un leadership accrus en ce qui concerne les nombreuses activités ou initiatives internationales qui servent les intérêts canadiens dans le contexte international.

h) Conseiller national en matière de sciences auprès du Premier ministre

Le rôle du conseiller national des sciences auprès du Premier ministre est de donner des conseils impartiaux sur les orientations et les priorités du gouvernement en matière de sciences et de technologie. Il s'agira notamment de donner des avis sur les priorités en matière d'investissement, de prodiguer des conseils sur les lacunes du Canada en matière de commercialisation et d'innovation et les possibilités d'y remédier, d'examiner le rôle du Canada dans la science et la technologie à l'échelle internationale et de déterminer comment mettre à profit notre R-D pour aider les pays en développement, de trouver des mécanismes permettant de supprimer les obstacles à la collaboration horizontale et d'établir des partenariats entre divers ministères, organismes, institutions et fondations et entre le secteur public et le secteur privé, ainsi que d'élaborer un cadre pour l'évaluation et le financement de projets scientifiques de grande envergure.

i) Personnel supérieur et projets spéciaux

Le Secrétariat du personnel supérieur et des projets spéciaux donne au Premier ministre et au greffier du Conseil privé des conseils et du soutien pour l'édification d'une fonction publique vigoureuse pour le XXI^{e} siècle, capable de soutenir le plan d'action du gouvernement et de servir les Canadiens et les Canadiennes. Ces fonctions sont liées aux responsabilités générales du Premier ministre en ce qui concerne les nominations dans la fonction publique et aux postes de cadre supérieur et au rôle du greffier à titre de chef de la fonction publique. Le Secrétariat est chargé d'élaborer et de mettre en place des politiques et des services de gestion des ressources humaines efficaces en ce qui concerne le recrutement, la sélection, le maintien en poste et la gestion des personnes nommées par décret, à savoir les sous-ministres, les hauts dirigeants des sociétés d'État et les chefs d'organismes gouvernementaux. En outre, le Secrétariat contribue, avec d'autres organismes centraux, à l'exécution du programme du gouvernement concernant la gestion de la fonction publique pour veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre de

politiques et de programmes de gestion des ressources humaines qui permettent d'atteindre un niveau élevé d'excellence en matière de gestion et de prestation de services.

5. Secteur d'activité « Services ministériels »

Le secteur d'activité « Services ministériels » comprend l'Administration, les Services financiers, les Services informatiques et techniques, les Services d'information ministériels, les Ressources humaines et l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels.

B. *Ressources par résultat stratégique et secteur d'activité*

Le tableau 4 donne un bref aperçu des liens entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité :

Tableau 4 - Liens entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité sur le plan des ressources

	Résultats stratégiques (Dépenses prévues pour 2004-2005 en milliers de dollars)					
	Fonctionnement efficace des mécanismes décisionnels centraux du gouvernement et soutien approprié à cet égard		L'examen des questions qui nécessitent une enquête ou une étude plus approfondie est confié à des organisations indépendantes du gouvernement		Total par secteur d'activité	
Secteurs d'activité	**ETP**	**$**	**ETP**	**$**	**ETP**	**$**
Cabinet du Premier ministre	85	7 884 $	-	-	**85**	**7 884 $**
Cabinets de ministres	60	7 447 $	-	-	**60**	**7 447 $**
Bureau du Conseil privé	591	106 958 $	-	-	**591**	**106 958 $**
Commissions d'enquête, groupes de travail et autres	-	-	65	9 981 $	**65**	**9 981 $**
Services ministériels	327	49 549 $	-	-	**327**	**49 549 $**
Total du programme	**1 063**	**171 838 $**	**65**	**9 981 $**	**1 128**	**181 819 $**

Nota :

Un « équivalent temps plein » (ETP) est une unité de mesure qui est utilisée communément par les organisations pour chiffrer les ressources humaines. Le nombre d'ETP dans une organisation n'est généralement pas égal au nombre

d'employés. Un ETP équivaut à un employé travaillant toute l'année à plein temps; deux postes à mi-temps équivalent également à un ETP.

Les niveaux de ressources devront être rajustés pour tenir compte du transfert, le 20 juillet 2004, du Secrétariat des villes, de la Direction de l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits et de la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

C. *Dépenses prévues du ministère*

Le tableau des dépenses prévues du ministère résume les données du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses, du Budget 2004 du ministre des Finances et des autres rajustements connexes, établissant ainsi les dépenses totales prévues du Bureau du Conseil privé dans son ensemble. Le tableau donne aussi le nombre d'équivalents temps plein (ETP) que l'on prévoit utiliser au cours de la période de planification. (Voir tableaux 5a), 5b) et 5c)

Tableau 5a) – Dépenses prévues du ministère

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Cabinet du Premier ministre	7 798	**7 884**	7 884	7 884
Cabinets de ministres	9 914	**7 447**	7 447	7 447
Bureau du Conseil Privé	48 761	**69 948**	66 912	51 107
Commissions d'enquêtes, groupes de travail et autres	4 536	**9 981**	3 100	3 100
Services ministériels	43 457	**46 601**	46 505	46 475
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	114 466	**141 861**	131 848	116 013
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	114 466	**141 861**	131 848	116 013
Rajustements **				
Budget supplémentaire des dépenses	28 155			
Transferts du SCT relatifs à la négociation collective et à des initiatives pangouvernementales	1 076			
Rajustements relatifs à des postes législatifs	768			
	29 999	**39 958** **	26 922	29 901
Dépenses nettes prévues	144 465 *	**181 819**	158 770	145 914
Moins : Recettes non disponibles	532	**532**	532	532
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	21 704	**18 595**	18 438	18 254
Coût net du programme	165 637	**199 882**	176 676	163 636
Équivalents temps plein	1 006	**1 128**	1 074	968

* Ce montant est basé sur les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral (28,1 millions $), les annonces relatives à la restructuration du 12 décembre 2003 (11,9 millions $). D'autres rajustements devront être faits pour tenir compte du transfert du Secrétariat des villes, de la Direction de l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits et de la Commission sur les revendications particulières des Indiens.

Tableau 5b) – Dépenses prévues du ministère – Renseignements concernant les commissions d'enquête, groupes de travail et autres

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Projet de recherche sur les politiques *	4 536	**3 102**	3 100	3 100
Commission sur les revendications particulières des Indiens **	-	**6 879**	-	-
Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar ***	-	-	-	-
Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires ***	-	-	-	-
	4 536	**9 981**	3 100	3 100

* Le financement de l'intégrité des programmes (1,4 million $) arrivera à terme en 2003-2004. Les besoins de financement pour 2004-2005 et les années suivantes seront évalués à l'automne 2004.

** Les fonds pour 2003-2004 ont été obtenus par le biais des Budgets supplémentaires des dépenses. Les besoins de financement pour 2005-2006 et 2006-2007 seront évalués au cours de l'exercice 2004-2005.

*** Les fonds nécessaires pour les commissions seront obtenus par le biais des Budgets supplémentaires des dépenses.

Tableau 5c) – Dépenses prévues du ministère – Explications concernant les changements importants dans les dépenses nettes

i) De 144,5 millions $ en 2003-2004 à 181,8 millions $ en 2004-2005 :

- 46,1 millions $ pour financer de nouvelles activités comme les relations du gouvernement du Canada avec la communauté métisse, les fonctions supplémentaires en communications dues à la dissolution de Communication Canada et à la Sécurité nationale;

- 2,1 millions $ liés principalement aux rajustements des avantages sociaux;

Compensé par :

- 6,4 millions $ liés à l'arrivée à terme de certains postes comme le report du budget de fonctionnement pour 2003-2004, le financement de l'intégrité des programmes en ce qui concerne le Projet de recherche sur les politiques, la modernisation de la gestion des ressources humaines, le soutien au Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente et la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles;

- 4,5 millions $ dus à la transition du Premier ministre et aux changements apportés au Conseil des ministres.

ii) De 181,8 millions $ en 2004-2005 à 158,8 millions $ en 2005-2006 :

- 23 millions $ liés principalement à l'arrivée à terme de certains postes comme la Commission sur les revendications particulières des Indiens et diverses activités liées aux relations du Canada avec la communauté métisse.

iii) De 158,8 millions $ en 2005-2006 à 145,9 millions $ en 2006-2007 :

- 12,9 millions $ liés principalement à l'arrivée à terme de certaines ressources dans le secteur « Affaires intergouvernementales » et dans le secteur « Planification et consultations ».

Annexes

Les tableaux financiers contenus dans la présente section donnent un aperçu de la situation :

A-1 Sommaire des paiements de transfert

A-2 Sources de recettes disponibles et de recettes non disponibles

A-3 Coût net du programme pour l'année budgétaire

Tableau A-1 – Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions				
Institut des relations intergouvernementales, Université Queen's	53	**53**	53	53
Secteur d'activité 3 - Bureau du Conseil privé	53	**53**	53	53
Contributions				
Programme de contributions de l'interlocuteur fédéral	5 494	**5 494**	5 494	5 504
Réponse provisoire à l'arrêt Powley de la Cour suprême du Canada *	-	**10 350**	-	-
Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain *	3 200	**13 563**	11 013	10 963
Secteur d'activité 3 - Bureau du Conseil privé	8 694	**29 407**	16 507	16 467
Autres paiements de transfert	-	-	-	-
Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert	8 747	29 460	16 560	16 520

* Le 20 juillet 2004, les programmes de contributions ont été transférés au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

** Pour obtenir tout renseignement supplémentaire, voir la section V.A.4c à la page 39.

Tableau A-2 – Sources de recettes disponibles et de recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004	**Recettes prévues 2004-2005**	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Total des recettes disponibles	-	-	-	-
Recouvrement de dépenses d'exercices antérieurs	340	**340**	340	340
Redressement des créditeurs de l'exercice précédent	132	**132**	132	132
Produits de la vente de biens excédentaires de l'État	36	**36**	36	36
Vente de textes réglementaires en vertu de la *Loi sur les textes réglementaires*	1	**1**	1	1
Produit des ventes	16	**16**	16	16
Recettes provenant d'activités liées à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*	3	**3**	3	3
Divers	4	**4**	4	4
Total des recettes non disponibles	532	**532**	532	532
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles	532	**532**	532	532

Tableau A-3 – Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total du Ministère 2004-2005
Dépenses nettes prévues	**181 819**
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**10 261**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	**5 429**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par le Développement des ressources humaines Canada	**10**
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	**2 895**
	18 595
Moins : Recettes non disponibles	**532**
Coût net du programme pour 2004-2005	**199 882**

Autres renseignements

Liste de sites Web à consulter pour obtenir des renseignements supplémentaires :

Premier ministre	www.pm.gc.ca
Vice-premier ministre	www.pco-bcp.gc.ca
Leader du gouvernement à la Chambre des communes	www.pco-bcp.gc.ca/lgc
Président du Conseil privé de la Reine et ministre des Affaires intergouvernementales	www.pco-bcp.gc.ca/aia
Leader du gouvernement au Sénat	www.pco-bcp.gc.ca
Bureau du Conseil privé	www.pco-bcp.gc.ca
Commission sur les revendications particulières des Indiens	www.indianclaims.ca
Discours du Trône	www.pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp
Projet de recherche sur les politiques	www.recherchepolitique.gc.ca